

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

MUUTOSAGENTTIEN ROOLI ORGANISAATION
MUUTOSVALMIUDEN RAKENTAMISESSA

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2017
Ohjaaja: Hanna Salminen

Outi Talja

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen

Tekijä:

TALJA, OUTI

Tutkielman nimi:

Muutosagenttien rooli organisaation
muutosvalmiuden rakentamisessa

Pro Gradu -tutkielma:

111 sivua, 1 liitesivu

Aika:

Toukokuu 2017

Avainsanat:

organisaatiomuutos, muutosvalmius,
organisaation sisäiset muutosagentit

Tänä päivänä organisaatiot kohtaavat jatkuvasti tarvetta muutoksiin, mikä asettaa organisaatioille ja esimiehille haasteita sopeutua ja reagoida muutoksiin nopeasti. Aiempien tutkimusten mukaan vain kolmannes organisaatiomuutoksista onnistuu. Muutosvalmiuden nähdään olevan kriittinen esiaste muutoksen jalkauttamiselle. Organisaation jäsenten suhtautumisella muutokseen on hyvin merkittävä vaikutus muutosten onnistuneessa läpiviennissä. Tässä tutkimuksessa tarkastelun keskiössä on organisaatiomuutosprosessin alkuvaiheet. Tarkoituksena on ymmärtää, mistä muutosvalmius rakentuu muutosagenttien näkökulmasta sekä tutkia muutosagenttien roolia muutoksessa. Organisaation sisäisiä muutosagentteja edustavat tässä tutkimuksessa esimiehet ja yhteyshenkilöt.

Tämän tutkimuksen teoria rakentuu organisaatiomuutoksen, muutosvalmiuden ja muutosagenttien ympärille. Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys pohjaa malliin, jossa nähdään muutosvalmiuden rakentuvan muutoksen sisällön, prosessin, olosuhteiden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Lisäksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan muutosagenttien toimintaa ja heidän rooliaan muutosvalmiuden rakentamisessa.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jossa kohdeorganisaationa on Keski-Suomessa toimiva prosessiteollisuusyritys. Teemahaastattelulla kerätty tutkimusaineisto käsitti yhdeksän haastattelua case-organisaation kahdenlaisille organisaation sisäisille muutosagenteille, esimiehille ja yhteyshenkilöille. Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelua ja teoriaohjaavaa sisällönanalyysia käyttäen.

Tutkimuksessa tärkeimpänä havaintona nähdään, että muutosagentteja voi olla organisaatioissa useanlaisia ja muutosagenteilla on omien roolien lisäksi yhteisiä rooleja. Käytettäessä useampaa kuin yhtä organisaation sisäistä muutosagenttia, saa organisaatio monia hyötyjä. Muutosagenttien avulla pystytään organisaatioissa vastaamaan viestinnällisten haasteiden lisäksi kannustamiseen, ilmapiirin luomiseen ja toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen toisena päähavaintona nähdään, että ilman muutoksen sisältöä, prosessia, olosuhteita, henkilökohtaisia ominaisuuksia ja osallistamista ei synny kokonaisvaltaista muutosvalmiutta. Tutkimuksen tulokset antavat mielenkiintoisia näkökulmia muutosvalmiuden ja muutosagenttien tutkimukselle sekä käytännön implikaatioihin.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tausta	6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3 Oletukset ja rajaukset	10
1.4 Tutkimusraportin rakenne	11
2 ORGANISAATIOMUUTOS JA MUUTOSVALMIUS	12
2.1 Organisaatiomuutos käsitteenä ja tutkimuksen alana	12
2.2 Organisaatiomuutoksen tyyppejä	14
2.3 Organisaatioiden muutosprosessien malleja	17
2.4 Yksilöiden asenne muutokseen	20
2.5 Muutoksen kokeminen	22
2.6 Muutosvalmius käsitteenä	23
2.7 Muutosvalmiuden rakentuminen	29
2.8 Organisaatioiden sisäiset muutosagentit	34
2.9 Teorian yhteenveto	39
3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	44
3.1 Tutkimusstrategia ja tapaustutkimus	44
3.2 Kohdeyritys ja tutkijan positio	46
3.3 Tutkimusprosessi	50
3.4 Teemahaastattelut aineiston keruutapana	51
3.5 Aineiston käsittely ja analysointi	53
4 MUUTOSVALMIUDEN RAKENTAMINEN JA MUUTOSAGENTTIEN ROOLIT MUUTOKSESSA	57
4.1 Muutosvalmiuden rakentaminen esimiesten ja yhteyshenkilöiden näkökulmasta	57
4.1.1 Muutoksen sisältö	57
4.1.2 Olosuhteet	58
4.1.3 Prosessi	59
4.1.4 Henkilökohtaiset ominaisuudet	63
4.2 Esimiesten rooli muutoksessa	67
4.2.1 Muutoksen hyötyjen kommunikointi ja oma suhtautuminen	67
4.2.2 Kannustaminen	68
4.2.3 Muutoksen jalkauttaminen ja ylläpitäminen	69

4.2.4 Perehdyttäminen ja kehittäminen	69
4.2.5 Palautteen antaminen.....	70
4.2.6 Viestintä	71
4.2.7 Läsnäolo ja tukeminen	72
4.2.8 Luottamus.....	73
4.2.9 Valmentaminen ja esimerkillä johtaminen.....	74
4.2.10 Itseohjautuvuuden lisääminen	74
4.3 Yhteyshenkilöiden rooli muutoksessa	75
4.3.1 Esimerkkinä toimiminen	75
4.3.2 Kannustaminen.....	76
4.3.3 Viestintä	77
4.3.4 Avustavien töiden tekeminen ja organisointi	79
4.3.5 Muutoksen tarkoituksenmukaisuuden esiin tuominen	80
4.3.6 Tiimityö ja sen luominen.....	81
4.3.7 Järjestäytyminen.....	83
4.3.8 Ohjaaminen ja toiminnan kehittäminen	83
4.4 Yhteenveto tuloksista.....	84
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	88
5.1 Muutosvalmiuden rakentaminen.....	88
5.2 Organisaation sisäisten muutosagenttien roolit muutoksessa	95
5.3 Tutkimuksen kontribuutio.....	101
5.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet	102
LÄHTEET.....	105
LIITEET.....	111

KUVIOT

Kuvio 1. Organisaation muutostyypit (Nadler & Tushman, 1990)	16
Kuvio 2. Lewinin (1947) muutosprosessin malli	17
Kuvio 3. Kotterin (1996) organisaatiomuutoksen vaiheet	18
Kuvio 4. Muutoksen henkisen prosessoinnin vaiheet (Valtee, 2002)	23
Kuvio 5. Muutosvalmiuden rakentuminen (Holt ym., 2007)	30
Kuvio 6. Muutosvalmiuden tasot (Valtee, 2002)	33
Kuvio 7. Muutosvalmiuden luominen (Armenakis ym., 1993).....	35
Kuvio 8. Muutosvalmiuden rakentumisen prosessi ja organisaation sisäiset muutosagentit	41
Kuvio 9. Organisaatiomuutos, Metsä Wood	49
Kuvio 10. Aineiston analyysi	54
Kuvio 11. Organisaation sisäisten muutosagenttien roolit muutoksen alkuvaiheessa ...	86
Kuvio 12. Muutosvalmiuden rakentaminen	100

TAULUKOT

Taulukko 1. Organisaatiomuutosten tyypittely muutoksen aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla (Stenvall & Virtanen, 2007)	15
Taulukko 2. Yhteenveto muutoksen malleista	19
Taulukko 3. Muutosvalmiuden näkökulmia ja tutkimusten keskeisiä tuloksia.....	26
Taulukko 4. Haastattelujen tiedot.....	53
Taulukko 5. Muutosvalmiuden rakentuminen muutosagenttien näkökulmasta	85

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Menestyäkseen organisaatioilta edellytetään nopeaa kykyä mukautua ja sopeutua jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Yritysten onkin toteutettava erilaisia muutoksia, jotta he voivat vastata kiristyvään kilpailuun, markkina-aseman säilyttämiseen ja kasvun takaamiseen. Muutokset voivat olla luonteeltaan joko suuria tai pieniä, nopeita tai hitaita ja niiden hallintaan ja johtamiseen on melkein yhtä monta tapaa kuin tekijääkin. Se, miltä suunnalta muutoksia tarkastelee, vaikuttaa siihen, miltä muutos näyttää. (Juuti & Virtanen, 2009, 13–23 .)

Viimeisten vuosikymmenten aikana organisaatiot ovat kohdanneet paljon muutoksia, jotka liittyvät työvoimaan, ympäristöön, teknologiaan, kilpailun kiristymiseen ja taloudelliseen epävarmuuden kasvattamiseen. Organisaatioiden tulisi pystyä vastaamaan jatkuvaan muutokseen säilyäkseen mukana. Tämä vaatii yleensä organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen muokkaamista. Ne organisaatiot, jotka eivät pysty vastaamaan jatkuvaan muutospaineeseen, joutuvat vaaraan, jossa he voivat menettää markkina-arvoaan kilpailijoilleen, keskeisiä osaajiaan tai pahimmillaan jopa haihtua pois. Tämän vuoksi, jatkuvien muutosten keskellä, organisaatioiden ensimmäisiä haasteita on tunnistaa ja ymmärtää muutostarpeita. Tämän jälkeen organisaatioiden tulee kyetä vastaamaan muutostarpeisiin sekä viedä muutoksia läpi onnistuneesti. (Self & Schraeder, 2009, 167.)

Toimintaympäristössä entistä nopeammin tapahtuvien muutoksien vuoksi organisaatiot joutuvat yhä enemmän suunnittelemaan ja toteuttamaan muutoksia koskien strategioita, rakenteita, prosesseja ja kulttuuria. Monet tekijät vaikuttavat organisaation mahdollisuuksiin viedä muutoksia eteenpäin tehokkaasti, kuten organisaation jäsenten muutosvalmiuden taso. (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993, 681.) Tutkimusten mukaan vain kolmasosa muutosprosesseista onnistuu alkuperäisten suunnitelmien mukaisesti. Täten epäonnistuneiden muutosyritysten määrä on hyvin suuri, jopa 70 %.

Syitä muutosten epäonnistumisiin voi olla monia vääränlaisesta toiminnasta yhtenäisen vision puuttumiseen ja viestintään tai esimerkiksi se, että muutoksen toteuttamista ei organisaatiossa pidetä ensisijaisen tärkeänä. (Walinga, 2008, 317.)

Muutosten tutkiminen on yksi suurimmista aiheista organisaatiotieteissä (Bouckennooghe, 2010, 500). Organisaatioiden muutoksista löytyy hyvin laajasti aiempaa tutkimusta Suomesta ja ulkomailta. Tämän vuoksi aiheita on mahdollista lähestyä monesta eri näkökulmasta, kuten esimerkiksi tarkastelemalla muutosten eri tyyppejä, strategista näkökulmaa tai muutoshalukkuutta. (Stenvall & Virtanen, 2007, 24; Juuti & Virtanen, 2009, 25–27.) Smith (2005) määrittelee, että muutoksella kuvataan prosessia, jossa siirrytään kohti uutta ja erilaista tilaa. Nykyään sen nähdään olevan jatkuvaa organisaatioille (Smith, 2005, 408).

Muutoksen johtaminen on suurimmilta osin ihmisten ja heidän asenteidensa ja näkemystensä johtamista muutosprosessissa (Smith, 2005, 408). Kurt Lewin on yksi ensimmäisistä tutkijoista, joka on auttanut tutkimuksillaan ymmärtämään organisaatiomuutoksia laajemmassa mittakaavassa. Hänen tutkimuksensa on toiminut pohjana monille myöhemmille tutkimuksille. Hänen kolmen vaiheen (sulattaminen, muuttaminen ja vakiinnuttaminen) muutosmalli onkin yksi tunnetuimmista malleista organisaatiotutkimuksessa. Hänen mallinsa ensimmäinen vaihe (sulattaminen) kuvastaa muutosvalmiuden vaihetta. (Burke, 2014, 124–125, 173.)

Tutkijoiden mukaan muutosvalmius on kriittinen esiaste muutoksen implementoinnille. (Weiner, Amick & Lee, 2008, 379; Choi & Ruona, 2011, 46, Armenakis ym., 1993, 699.). Useiden tutkijoiden mielestä muutosvalmius on muutosprosessin ydinalue, sillä jos ihmiset eivät ole valmiita muutokseen, he vastustavat sitä. Tärkeänä kysymyksenä voidaan pitää, miten ihmiset valmistellaan muutokseen heidän toimintaympäristössään sillä tavalla, että he toteuttavat muutoksen tehokkaasti heidän organisaatiossaan. (Walinga, 2008, 315–316.)

Yksilöt muodostavat organisaatiot sekä ovat kaikista tärkeimpiä syitä ja tekijöitä muutoksissa. Yksilöt ovat niitä, jotka joko hyväksyvät tai vastustavat muutosta ja ovat siten joko muutosprosessin suurin voimavara tai este onnistuneelle muutokselle. Organisaatiomuutosten onnistumiseksi tulee organisaation ja sen jäsenten olla valmiita

muutokseen. Muutosvalmius ei ole automaattinen asia, eikä sitä voi automaattisesti olettaa olevan. Mikäli muutosvalmiuden luomisessa epäonnistutaan, organisaatio- ja yksilötasolla, joudutaan käyttämään merkittävän paljon aikaa ja energiaa muutosvastarinnan käsittelyyn. Luomalla muutosvalmius ennen muutoksen aloitusta, tarve myöhemmille muutosvastarinnan toiminnoille vältetään suurimmalta osin. Kun panostetaan muutosvalmiuden luomiseen ja kehittämiseen, sekä yksilö-, että organisaatiotasolla, pystytään saavuttamaan moninkertaiset hyödyt. (Smith, 2005, 408.) Tässä tutkimuksessa muutosagenttien näkökulma muutoksesta, muutosvalmiuden rakentumisesta ja heidän roolien tarkastelu toimivat näkökulmana tutkimukselle.

Muutoksen luonteeseen kuuluu vahvana osana eteenpäin suuntautuminen, minkä vuoksi muutoksia tehdään. Niiden tarkoituksena on tukea ja vahvistaa esimerkiksi organisaation tilannetta ja kilpailua, ja usein muutoksilla halutaan vaikuttaa myös koko organisaation kulttuuriin pysyvästi. Siksi muutoksien paineet ovat asettaneet omat vaatimukset työntekijöille, työnantajille sekä organisaatioille. Muutosvalmius, tehokkuus sekä mukautumiskykyisyys ovat ajankohtaisia ja tärkeitä tekijöitä nyt ja tulevaisuudessa. Muutoksen jalkauttamisen onnistuminen edellyttää organisaation jäseniltä ja koko organisaatiolta muutosvalmiutta. Walingan (2008, 318) mukaan työntekijöiden muutosvalmiuden rinnalla on tärkeää ottaa huomioon myös johtajien rooli henkilöstön muutosvalmiuden luojana. Osa tutkijoista on pitänyt tätä tärkeämpänä tekijänä kuin henkilöstön muutosvalmiuden tutkimista. (Walinga, 2008.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Organisaatiomuutokset, muutosvalmius sekä muutosagenttien roolit muutoksessa kietoutuvat yhteen tässä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen keskeiset tavoitteet liittyvät muutosvalmiuden tekijöiden tunnistamiseen. Tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation muutosagenttien ajatuksia muutoksesta ja muutosvalmiudesta. Tässä tutkimuksessa kohdeyrityksen sisäisiksi muutosagenteiksi käsitetään esimiehet ja yhteyshenkilöt. Näiden lisäksi tarkoituksena on selvittää organisaatiossa toimivien esimiesten ja yhteyshenkilöiden roolit muutoksissa. Case-organisaatiossa tiimien nimetyt henkilöt toimivat yhteyshenkilöinä. Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus yhdestä tapauksesta. Kohdeorganisaationa tutkimuksessa on Metsä Wood.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- Mistä tekijöistä kohdeorganisaation muutosvalmius rakentuu muutosagenttien näkökulmasta?
- Millainen on muutosagenttien rooli muutoksessa?

Tutkimuskysymysten avulla pyritään pureutumaan esimiesten ja yhteyshenkilöiden näkemyksiin muutoksesta sekä tarkastelemaan esimiesten ja yhteyshenkilöiden roolia muutoksessa. Tämän lisäksi selvitetään, millaisena muutosvalmius näyttäytyy muutosagenttien näkökulmasta. Kohdeyrityksen muutos on laitettu aluille jo aikaisemmin ja se on osittain jo alkanut, mutta muutos on ajan kuluessa toisissa paikoissa jäänyt hieman taka-alalle, minkä vuoksi muutosta käynnistellään organisaatiossa uudestaan. Tämä antoi hyvän lähtökohdan tälle tutkimukselle lähteä selvittämään muutosvalmiutta juuri uudelleen käynnistyvälle muutosprojektille sekä tutkia organisaation esimiesten ja yhteyshenkilöiden näkemyksiä muutoksesta ja rooleistaan. Muutoksen onnistumisen kannalta muutosvalmiuden tunnistaminen on kohdeorganisaatiolle hyvin tärkeää myös tulevaisuutta ajatellen. Tutkimuksen haastattelut suoritettiin juuri ennen muutoksen uutta käynnistystä, jotta saadaan selville sen hetkinen tilanne.

Tämä tutkimus tuo lisänäkemyksiä siitä, mitä tekijöitä on otettava huomioon muutoksessa ja sen läpiviennissä. Se ilmentää niitä organisaation kohtaamia mahdollisia haasteita ja ajatuksia muutosta kohtaan, kun organisaatiot alkavat kehittämään toimintojaan. Lisäksi tutkimuksella tuodaan esille sitä, kuinka ajatukset muutosta kohtaan vaikuttavat koko muutoksen onnistumiseen ja läpivientiin organisaatioissa. Kohdeorganisaatiolle tutkimus tarjoaa oivan mahdollisuuden selvittää sisäistä suhtautumista muutokseen, muutoksen johtamiseen sekä organisaation sisäisten muutosagenttien rooleihin ja roolin merkitykseen muutosvalmiuden rakentamisessa.

Tutkimuksen tekohetkellä kohdeorganisaatiossa on ollut käynnissä organisaation kaikkien työntekijöiden toimenkuvaan vaikuttava laaja projekti. Organisaatiossa on tavoitteena siirtyä tavoiteorganisaatiomalliin. Tavoiteorganisaatiomuutos pitää sisällään muun muassa moniosaajuuden juurruttamisen organisaation toimintatavaksi, millä tavoitellaan siirtymistä tehtäväsidonnaisesta työstä kohti joustavampaa ja moniosaajuuteen perustuvaa tehtäväkiertoa. Muutoksella luodaan organisaatioon

tiimimalliin pohjaavaa työskentelytapaa. Myös palkkausjärjestelmän uudistaminen kuuluu osaksi laajaa muutosprosessia. Osaamisen, joustavuuden ja monipuolisempien työtehtävien lisäksi muutoksella tavoitellaan vahvasti henkilöstön hyvinvointia. Tutkimusajankohtaan mennessä muutosprosessia oli jo osittain aloitettu, mutta muutos ei ollut lähtenyt käyntiin kaikkialla. Tämän vuoksi muutosta käynnisteltiin uudelleen yksikössä. Tämän tutkimuksen toteutus ajoitettiin juuri ennen aloitusvaiheen käynnistystä, mikä tarjosi hyvät lähtökohdat muutosvalmiuden tutkimukselle sekä muutosagenttien roolien tarkastelulle.

1.3 Oletukset ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa merkittävin rajausta koskee tutkimuksen kontekstisidonnaisuutta. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan muutosvalmiutta prosessiteollisuuden toimialalla. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan aihetta Metsä Woodin Suolahden vaneritehtailla ja sen vuoksi muut Metsä Woodin yksiköt on rajattu pois. Tässä tutkimuksessa muutosvalmiuden ja organisaation sisäisten muutosagenttien tarkastelun kohteena ovat esimiehet ja yhteyshenkilöt, ja heidän käsityksensä muutosvalmiuden rakentumisesta sekä rooleista muutoksessa. Tässä tutkimuksessa pyritään tuottamaan uutta tietoa erityisesti siitä, kuinka organisaatiossa voi olla kahdenlaisia sisäisiä muutosagentteja ja mitkä ovat heidän roolinsa muutoksessa sekä mistä tekijöistä heidän mielestään muutosvalmius rakentuu. Tämän vuoksi tapaustutkimus on rajattu koskemaan heidän näkökulmia, jolloin muut toimijat on rajattu pois tästä tutkimuksesta. Organisaation muutosprosessi on laaja ja muutos on yksikössä käynnistetty uudelleen. Tästä syystä tutkimuksessa keskitytään vain organisaatiomuutosprosessin alkuvaiheisiin, mikä tarjoaa mahdollisuuden muutosvalmiuden tutkimiseen. Muutosvalmius ja muutosvastarinta olisi hyvä pystyä erottamaan toisistaan käsitteinä (Armenakis ym., 1993, 681). Self (2007) näkee, että molemmat ovat monimuotoisia ja laajoja olotiloja. Näistä syistä tutkimuksessa on päätetty keskittyä tutkia vain muutosvalmiutta ja muutosvastarinnan tutkiminen on rajattu pois.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tämä tutkimus koostuu viidestä eri pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tausta; aihealue, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset. Seuraavassa luvussa esitellään tämän tutkimuksen kannalta keskeisemmät teoreettiset näkökulmat ja keskeisimmät käsitteet määritellään. Luvussa käydään läpi organisaatiomuutoksen eri malleja ja muutoksen vaiheita, joista yhteen keskitytään tässä tutkimuksessa. Muut vaiheet käydään läpi lyhyesti, koska on tärkeää ymmärtää tutkimuksen kannalta, miten prosessi etenee. Luvussa syvennytään myös muutoksen kokemiseen ja muutosasenteisiin sekä muutosvalmiuteen. Luvun lopuksi tarkastellaan organisaation sisäisiä muutosagentteja.

Kolmannessa pääluvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio sekä kohdeorganisaation organisaatiomuutos. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat, aineiston keruu sekä analysointi. Luvussa neljä, esitellään tutkimuksen tulokset eli tekijät, mistä muutosvalmius rakentuu organisaation sisäisten muutosagenttien mielestä sekä agenttien roolit. Luvussa on pyritty tuomaan agenttien ja esimiesten ääni mahdollisimman hyvin esiin.

Luvussa viisi tiivistetään tutkimuksen tulokset, vedetään päätelmät yhteen aikaisemman teorian kanssa ja esitetään pohdintaa tutkimuksen tuloksista. Luvussa esitellään myös muutamia jatkotutkimusaiheita.

2 ORGANISAATIOMUUTOS JA MUUTOSVALMIUS

2.1 Organisaatiomuutos käsitteenä ja tutkimuksen alana

Käsitteenä muutoksella tarkoitetaan jonkin asian muutosta toiseksi kohti tavoiteltavaa uutta tilaa. (Nelson, 2003, 18; Lämsä & Hautala, 2005, 184; Smith, 2005, 408). Muutosprosessi on nimitys ja kuvaus tapahtumaketjusta, toisin sanoen kuvaus siitä, kuinka muutos toteutetaan. Organisaatiomuutoksessa omaksutaan uusi idea, ajattelu- tai toimintatapa. Nämä vaativat oppimista organisaation jäseniltä. Luonteeltaan muutos voi olla joko hitaasti etenevä tai äkillinen, laajuudeltaan suuri tai pieni. (Lewin, 1951; Burnes, 2004; Lämsä & Hautala, 2005, 184; Burke, 2014.)

Syy organisaatiomuutosten taustalla on se, että aika ajoin organisaatiot kohtaavat väistämättömästi muutostarpeita (Nadler & Tushman, 1989, 195). Weber ja Weber (2001) toteavatkin, että organisaation ulkopuolinen ympäristö muuttuu jatkuvasti entistä nopeammalla tahdilla tuoden suuren muutospaineen ja pakottaen organisaatiot kohtaamaan nämä muutokset toimimalla. Muutoskohteina voi organisaatioissa olla lähes mikä tahansa organisaation osa. Muutos voi käsittää vain yhden tai useamman elementin, toisinaan jopa koko toimintajärjestelmä voidaan järjestellä uudelleen. (Nadler & Tushman, 1989, 195.) Organisaatioissa muutoksia toteutetaan sen strategioihin, rakenteisiin, prosesseihin ja jopa kulttuuriin (Armenakis ym., 1993, 681). Silloin kun organisaatioissa tehdään laajamittaisia uudelleenjärjestelyjä, vaikuttaa se kaikkiin organisaation keskeisempiin elementteihin esimerkiksi strategiaan, ihmisiin, työhön sekä epävirallisiin ja virallisiin rakenteisiin, sekä prosesseihin (Nadler & Tushman, 1989, 195).

Setälä (1994,10) määrittelee organisaatiomuutoksen seuraavalla tavalla: ”Organisaatio vähitellen siirtyy nykyisestä toimintatavasta ja elämästä uuteen, nykyiseen verrattuna toisenlaiseen, elämänmenoon.” Muutoksen ääripäänä voidaan pitää organisaation loppumista. Organisaatiomuutos on järkevä silloin, kun tulevaisuus on kestävämpää tai parempaa kuin tämän hetkinen tai entinen toimintatapa. Muutoksen tarkoituksena on päästä parempaan tilaan kuin mihin muuten organisaatio ajautuisi. (Valtee, 2002, 9.)

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset voivat johtua joko ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä. Ulkoisia tekijöitä saattavat olla muun muassa muutokset kilpailutilanteissa, kumppanuussuhteiden muuttuminen tai toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Sisäisiä tekijöitä voivat olla johtamiskulttuurin kehittyminen, muutospaineet organisaation toiminta- ja päätöksentekomalleissa tai esimerkiksi asiakaspalvelussa havaitut puutteet. Tekijät saattavat johtaa muutoksiin organisaation johtajuudessa, strategisessa suunnittelussa, henkilöstöpolitiikassa, resurssienhallinnassa, kumppanuussuhteissa tai organisoitumisen periaatteissa, toisin sanoen muutoksiin, jotka liittyvät organisaation toimintatapoihin. Tekijät voivat johtaa viime kädessä muutoksiin, jotka kohdistuvat jopa koko organisaation toimintakulttuuriin, jonka muuttaminen on paljon hitaampaa. (Stenvall & Virtanen, 2007, 27–28.)

Sashkin ja Burke (1987) ovat tutkineet 1980-luvun organisaatiotutkimusta. He ovat eritelleet aikakaudelle tyypillisiä kehityssuuntauksia. Tutkijat ovat tunnistaneeet viisi 1980-luvun organisaatiomuutostutkimuksen suuntausta.

1. tehtävien ja prosessinäkökulmien yhdistyminen tutkimuksissa
2. kiinnostuneisuus organisaatioiden kehittymisien teorioista
3. kasvava kiinnostus konfliktin hallintaan, joka tyypillisesti ilmenee fuusioiden ja yrityskauppojen yhteydessä
4. tutkimusmetodologioiden kehittäminen
5. organisaatiokulttuurien suunnittelun yleistyminen muutoksen hallinnan keinona

Muutama vuosi myöhemmin Woodman (1989) on tehnyt oman yhteenvedon kehityssuuntauksista esittämällä seitsemän kategoriaa. Woodman on täydentänyt Sashkinin ja Burken (1987) jaottelua lisäämällä siihen muutaman kohdan lisää. Woodman näkee, että tieteenalan kehitykselle olisi myös ollut ominaista kiinnostus korkean työsuorituskyvyn ja korkean sitoutumisen yhteyteen sekä muutostutkimuksen käyttämisen tarkastelu kansainvälisillä osilla ja sosiaalisissa muutossuuntauksissa. Pasmore ja Fagans (1992) puolestaan ovat tunnistaneeet ja tutkineet osallistumisen hyödyntämistä sekä organisaation kehittymistä organisaatiomuutoksissa. (Armenakis & Bedeian, 1999, 293–294.)

Tutkijat Armenakis ja Bedeian (1999) ovat eritelleet organisaatiomuutostutkimuksen kehitystä 1990-luvulta alkaen, ja jaotelleet tutkimussuuntaukset neljään osaan. Ensimmäisenä osa-alueena on organisaatiomuutoksen sisältö (content), joka keskittyy enimmäkseen organisaatiomuutoksen pääsisältöihin. Toinen osa-alue on sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön (context) vaikuttavat tekijät. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi lainsäädäntö, teknologia ja markkinatilanne. Kolmanneksi osa-alueeksi tutkijat ovat eritelleet muutosprosessit (process) muutoksen aikaansaamiseksi tai sen aikana tehdyt toimet. Prosesseja voivat olla muun muassa kestävän kehityksen, työturvallisuus- tai tuoteturvallisuusprosessit. Viimeinen osa-alue kattaa muutoksen kriteerit (criterion), joiden perusteella arvioidaan muutoksen lopputulosta. (Armenakis & Bedeian, 1999, 293, 295.)

2.2 Organisaatiomuutoksen tyyppejä

Muutoksia on monenlaisia, ne voivat olla luonteeltaan pieniä tai isoja, ne voivat myös kohdistua joko yksittäisiin toimintatapoihin tai koko organisaatiokulttuuriin. Muutokset eroavat toisistaan monilla eri tavoilla, kuten kuinka nopeasti muutokset toteutetaan ja miten laaja-alaisia muutokset ovat. Eri muutostyyppien tunnistaminen on tärkeää, koska sillä on suora vaikutus siihen, miten kutakin muutosta tulisi johtaa ja hallita. (Stenvall & Virtanen, 2007, 18, 44.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 24–26) ovat tarkastelleet organisaatiomuutoksen eri tyyppejä, ja havainneet neljä päätyyppiä muutoksen aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen kautta. Organisaatiomuutosten aikahorisontti voi olla nopea tai hidas ja kohdistamisessa järkevinä ovat suppea ja laaja-alainen muutos (ks. Taulukko 1). Ulottuvuudet ovat kuitenkin hyvin pelkistettyjä, ääripäitä, ja heidän mukaansa muutos löytyy edellä mainituista ääripäistä tai kuten useimmissa tapauksissa jostain ääripäiden välistä. Aikajänne organisaatiomuutokselle voidaan jaotella nopeaksi tai hitaaksi. Nopeaksi luokitellaan viikoista kuukausiin kestävä muutos ja hidas muutos kestää kuukausista vuoteen, useisiin vuosiin tai jopa pidemmälle tulevaisuuteen. Muutoksen kohdistamisella viitataan muutoksen laajuuteen organisaation näkökulmasta. Suppea muutos kohdistuu johonkin organisaation osaan eli koko organisaation näkökulmasta suppealle toiminnan

alueelle. Tällöin riskit voivat olla vähäisiä. Laaja-alainen uudistus taas koskee koko organisaation toimintaa, jolloin riskitkin voivat olla suurempia.

Taulukko 1. Organisaatiomuutosten tyypittely muutoksen aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla (Stenvall & Virtanen, 2007, 25)

Muutosten aikahorisontti	Nopea	Hidas
Muutosten kohdistaminen		
Suppea	<p><u>Muutostyyppi 1</u> <i>Laajuudeltaan inkrementaalinen mutta toteutustavaltaan nopea muutos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation osaan kohdistuva muutos • Toteutetaan nopeassa aikataulussa • Riskit realistisia • Tähtää toimintatapojen muuttamiseen • Edellyttää muutosjohtamisen taitoja 	<p><u>Muutostyyppi 2</u> <i>Inkrementaalinen muutos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation osaan kohdistuva muutos • Toteutetaan hitaassa aikataulussa • Olemattomat riskit • Tähtää toimintatapojen muuttamiseen • Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia
Laaja-alainen	<p><u>Muutostyyppi 3</u> <i>Radikaali korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • Toteutetaan nopeassa aikataulussa • Riskien tiedostaminen kriittistä • Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta 	<p><u>Muutostyyppi 4</u> <i>Radikaali pitkän aikajänteen muutos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • Toteutetaan hitaassa aikataulussa • Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta • Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava

Ulottuvuuksien kautta muodostuu neljä erilaista organisaatiomuutostyyppiä: nopeassa aikataulussa toteutettava inkrementaalinen muutos (muutostyyppi 1), pitkän aikajänteen inkrementaalinen muutos (muutostyyppi 2), radikaali korkean riskin muutos (muutostyyppi 3) ja radikaali pitkän aikajänteen muutos (muutostyyppi 4). Muutoksen tarkastelun ja etenkin johtamisen kannalta on tärkeää tunnistaa, milloin mistäkin muutostyyppistä on kyse. Kohdeorganisaation muutos on ajallisesti pitkäkestoinen ja laaja-

alainen. Muutos edustaa Stenvallin ja Virtasen (2007) kuvaamaa muutostyyppiä 4 eli radikaalia pitkän aikajänteen muutosta.

Stenvallin ja Virtasen (2007) ohella Nadler ja Tushman (1990) ovat kuvanneet neljä erilaista organisaatiomuutoksen tyyppiä (kuvio 1). Malli pyrkii havainnollistamaan erilaisia tilanteita ja muutostyyppejä.

	Vähittäinen	Strateginen
Ennakoiva	Virittäminen	Uudelleensuuntautuminen
Reaktiivinen	Sopeutuminen	Uusiutuminen

Kuvio 1. Organisaation muutostyypit (Nadler & Tushman, 1990, 80)

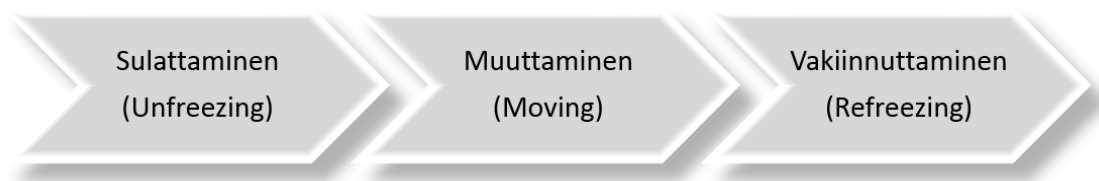
Nadlerin ja Tushmanin (1990) mukaan muutostyyppien jako perustuu kahden eri ulottuvuuden ääripäihin. Organisaatioiden muutokset vaihtelevat eri ulottuvuuksien, strategisen ja vähittäisen (ts. muutoksien laajuus) sekä reaktiivisen ja ennakoivan (ts. ennen tai jälkeen ympäristön (ulkopuolelta tulevan) muutosten) välillä. Strateginen muutos on laaja, ja se vaikuttaa koko organisaatioon. Strategisessa muutoksessa pitää yleensä määritellä uudelleen organisaation perustehtävä ja reunaehdot. Kun taas vähittäisessä muutoksessa organisaation toimintaa kehitellään vähitellen, tällöin tavoitteena on parantaa organisaation suorituskykyä. Reaktiivisessa muutoksessa reagoidaan jo tapahtuneisiin muutoksiin, yleensä muutokset tulevat organisaation ulkopuolelta. Ennakoivissa muutoksissa varaudutaan tuleviin muutoksiin. (Nadler & Tushman, 1990, 79.)

Yllä mainittuja ulottuvuuksia yhdistelemällä syntyy erilaisia tapoja organisaatiomuutosten toteuttamiseen. Vähittäinen ja ennakoiva muutos on virittämistä. Tämä muutos on suhteellisen hidas. Vähittäinen ja reaktiivinen muutos on sopeuttamista. Muutos on reagoimista ulkoisiin paineisiin. Muutos tulee usein organisaatiolle ”annettuna tekijänä”. Strateginen ja ennakoiva muutos on uudelleensuuntautumista. Näissä muutoksissa organisaation strategiaa ja perustehtävää muutetaan, eikä ole aikataulullisesti niin tiukka. Organisaatiota uudistavaa on strateginen ja reaktiivinen

muutos. Tämä muutostyyppi on radikaalein, laaja ja vaikuttaa koko organisaatioon. Muutoksella pyritään säilyttämään organisaation olemassaolo, ja se käynnistetään erityisesti silloin kun yritys on kriisissä. (Nadler & Tushman, 1990, 79–81.) Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation muutos edustaa Nadlerin ja Tushmanin (1990) määrittelemien muutostyyppien mukaan uusiutuvaa organisaatiomuutosta.

2.3 Organisaatioiden muutosprosessien malleja

Yksi tunnetuimmista muutoksen toteutuksen teoreettisista malleista lienee Kurt Lewinin (1947) kolmivaiheinen etenemisen malli. Hänen mallinsa on valmistanut tietä yhä yksityiskohtaisemmille ja kattavammille malleille ja tämän vuoksi myöhemmät mallit ovat muunnelmia ja täydentäviä malleja Lewinin alkuperäiselle idealle. Lewinin mallin mukaan muutos organisaatiossa etenee kolmen vaiheen kautta: sulattaminen (*unfreezing*), muuttaminen ja siirtyminen (*moving*) ja vakiinnuttaminen (*refreezing*). (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007, 232–233; Burke, 2014, 124, 175.)



Kuvio 2. Lewinin (1947) muutosprosessin malli

Ensimmäisessä vaiheessa, sulattamisessa (*unfreezing*), on tarkoituksena osoittaa muutoksen tarpeellisuus. Tässä vaiheessa pyritään järkyttämään vallitsevaa tasapainoa muutoksen mahdollistamiseksi. Lewinin (1947) mukaan nykyisten toimintamallien rikkominen auttaa muutosvastarinnan voittamisessa. Esimerkiksi nykyisen toiminnan kipupisteiden tunnistaminen ja hyödyntäminen on yksi tapa lisätä muutoshalukkuutta organisaatiossa. Toisin sanoen osoittamalla nykytilanteen ja muutoksella tavoitellun tilan välinen ero, valmistellaan organisaation jäseniä ymmärtämään muutoksen syitä. Esimerkiksi koulutuksen avulla voidaan käsitellä muutoksen tarpeellisuutta. Toinen vaihe (*moving*) kuvastaa muutoksen toteuttamista ja siirtymistä uudelle, halutulle tasolle. Tässä vaiheessa ohjataan muutosta esimerkiksi kouluttamalla uusia toimintatapamalleja, muuttamalla käytänteitä sekä esittelemällä uudenlaista johtamismallia. Kolmannessa

vaiheessa (*refreezing*) muutettu tila vakiinnutetaan ottamalla uudet toimintatavat käyttöön. (Burke, 2014, 175.; Hatch, 2006, 309–310. (Lewin, 1951, 1958).) Muutosvalmius voidaan nähdä samanlaiseksi kuin Lewinin ensimmäinen vaihe. Tässä tutkimuksessa keskitytään lähinnä tarkastelemaan organisaatiomuutoksen etenemisen ensimmäistä vaihetta. Muutosvalmius ilmenee jäsenten uskomuksissa, asenteissa ja aikomuksissa organisaation tarvitsemista muutoksista. (Armenakis ym., 1993; Self ym., 2009.) Lewinin malli on määritelty melko yleisellä tasolla, ja esimerkiksi Schein (1987) on käyttänyt Lewinin mallia pohjana, mutta tehnyt siitä yksityiskohtaisemman ja laajemman mallin. (Burke, 2014, 176.)

Lewinin (1947) mallia hieman yksityiskohtaisemman muutosjohtamisen mallin on luonut John Kotter (1996). Hänen mallinsa painottaa yhteisen vision luomista, johdon sitouttamista muutokseen sekä henkilöstön valtuuttamista. (Lanning, Roiha & Salminen, 1999, 17.) Kotterin (1996, 18) muutosmalli, joka pohjautuu aikaisemmin esitettyyn Lewinin kolmen vaiheen malliin, jakaa muutoksen aikaansaamisen kahdeksaan vaiheeseen. Vaiheet liittyvät kohtiin, jotka on havaittu tyypillisimpinä epäonnistumisen kohtina muutosprosessissa. Nämä muutosprosessin vaiheet ovat:



Kuvio 3. Kotterin (1996) organisaatiomuutoksen vaiheet

Kotterin kahdeksanvaiheinen prosessi alkaa nykytilan purkamisesta, (vaiheet 1-4), joilla pyritään luomaan pohjaa ja ymmärrystä muutostarpeelle. Seuraavien kolmen vaiheen aikana otetaan käyttöön uusia toimintatapoja, joiden jälkeen on keskityttävä muutosten juurruttamiseen yrityksen kulttuuriin ja tekemään muutoksista pysyviä. Kotterin mukaan

vaiheista ja niiden järjestyksestä kannattaa pitää tiukasti kiinni, etenkin suuremmissa muutoksissa. Tutkija korostaakin, ettei vaiheiden paikkoja tulisi vaihtaa tai jättää vaiheita väliin. Tällä tavoin muutos etenee Kotterin mukaan luonnollisella tavalla. (Kotter, 1996, 19–21.)

Kotterin mallissa on sisällytetty oletus organisaation kaikkien eri toimijoiden osallisuudesta muutokseen eri vaiheiden kautta. Tämä voidaan nähdä esimerkiksi osallistamalla ja kokoamalla ohjaava tiimi muutokseen sekä muutoksen visiosta viestiminen organisaation jäsenille. Esimiehet ovat viestinnässä avainasemassa muun muassa viestimällä muutoksen välttämättömyyttä. (Kotter, 1996, 37–41, 45–46, 51, 77–81.)

Organisaatiomuutosprosessin kulkua ovat kuvanneet myös Lämsä ja Hautala (2005, 186). Heidän mallissaan tulee esiin muutoksen suunniteltavuus ja johdettavuus. He määrittävät muutosprosessin jakaantuvan viiteen osaan:

1. Muutostarve ja sen tunnistaminen
2. Muutosidean hahmottuminen ja lähtötilanteen kartoitus
3. Muutospäätös ja muutoksen suunnittelu
4. Muutoksen toteuttaminen
5. Muutoksen arviointi

Organisaatiomuutosprosesseista on kuvattu paljon eri malleja. Taulukkoon 2 on koottu yhteenveto tässä tutkimuksessa esitetyistä organisaatiomuutoksen malleista ja niiden vaiheista.

Taulukko 2. Yhteenveto muutoksen malleista

	Lewin (1947)	Kotter (1996)	Lämsä ja Hautala (2005)
Muutoksen suunnittelu ja valmistelu	1. Unfreezing (Sulattaminen, muutosvalmius)	1. Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen 2. Ohjaavan tiimin rakentaminen 3. Vision ja strategian laatiminen 4. Muutosvisiosta viestiminen	1. Muutostarve ja sen tunnistaminen 2. Muutosidean hahmottuminen ja lähtötilanteen kartoitus 3. Muutospäätös ja muutoksen suunnittelu
Muutoksen toteutus	2. Moving (Muutos)	5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan 6. Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen 7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen	4. Muutoksen toteuttaminen
Muutoksen vakiinnuttaminen	3. Refreezing (Vakiinnuttaminen)	8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin	5. Muutoksen arviointi

Organisaatioiden muutosprosessien mallit sisältävät eri määrän vaiheita, mutta malleista löytyy samankaltaisuuksia. Jokainen malli kuvaa samankaltaisia vaiheita edeten muutoksen suunnittelusta kohti muutoksen vakiinnuttamista. Muutosmallien teoreettinen pohja perustuu pitkälti Lewinin (1947) kolmivaiheiseen malliin. Pääpaino malleissa on muutoksen suunnittelussa ja valmistelussa, painottaen muutoksen alkuvaiheen tärkeyttä. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan muutoksen alkuvaiheita.

Van de Ven & Poole (1995) ovat puolestaan luoneet omia malleja organisaatiomuutoksesta. He ovat tutkimuksissaan tunnistaneet neljä eri muutosprosessin mallia. Mallien kautta selitetään miten organisaatiomuutos ja kehittyminen pystytään näkemään sekä miten siihen voidaan reagoida. Heidän malleja ovat elinkaari-, evoluutiomalli, dialogiin perustuva malli sekä teologinen malli. (Van de Ven & Poole, 1995, 510, 513–519.)

2.4 Yksilöiden asenne muutokseen

Ihmiset suhtautuvat, sopeutuvat ja tulkitsevat muutokset eri tavoin, ja muutoksen kokeminen on aina subjektiivista (Valtee, 2002, 33). Jokainen yksilö kokee muutoksen omalla, yksilöllisellä tavalla. Osalle muutoksesta seuraa iloa, hyötyä tai etuja. Toisille puolestaan muutos aiheuttaa tuskastumista, stressiä ja murhetta. Henkilöstä ja tilanteesta riippuen, ihmisten suhtautuminen muutoksia kohtaan vaihtelevat. Muutosvalmius, muutosvastarinta, kyynisyys muutosta kohtaan, muutokseen sitoutuminen, avoimuus, muutoksen hyväksyminen, muutoksessa selviytyminen ja sopeutuminen muutokseen ovat kaikki esimerkkejä muutosasenteista. Asenteet muutoksia kohtaan ja muutoksesta käytettävät termit voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. (Bouckenooghe, 2010, 501.) Onnistunut organisaation muutos on enenemissä määrin riippuvainen henkilöstön tuesta ja innostumisesta tulevia muutoksia kohtaan, kuin muutosvastarinnan voittamista (Piderit, 2000, 783). On havaittu, että myönteiset tunteet organisaatiota kohtaan voivat vaikuttaa positiivisesti työntekijän vastaanottavaisuuteen muutoshankkeita kohtaan. Tätä ei tapahdu ainoastaan muutoksen alkuvaiheissa, vaan koko muutosprosessin aikana. (Self, Armenakis & Schraeder, 2007, 215.)

Ensimmäinen tieteellinen artikkeli asenteista muutosta kohtaan ilmestyi 1940-luvun lopulla. Tämä vuonna 1948 Coch & French kirjoittama artikkeli keskittyy tarkastelemaan tapoja muutosvastarinnan voittamiseen. Jacobson esitteli vuonna 1957 positiivisemman termin, muutosvalmiuden. Siitä lähtien positiivinen-negatiivinen ajattelutapa muutosasenteista on ollut esillä nostaten esiin eri näkökulmat asenteista koskien muutosta. Muutosasenteiden positiivinen-negatiivinen näkökulma on esillä myös Linesin (2005) tutkimuksessa, missä tarkastellaan työntekijöiden muutosasenteita. (Bouckennooghe, 2010, 502.)

Työntekijöiden asenteilla muutosta kohtaan ovat avainasemassa muutoksen onnistumisessa tai epäonnistumisessa. Kun työntekijät omaavat vahvan, positiivisen asenteen muutosta kohtaan, he mitä todennäköisemmin käyttäytyvät keskittyneesti ja sinnikkäästi. Täten he tukevat ja helpottavat muutoksen toteutumista, jalkauttamista ja ylläpitämistä. Mikäli työntekijät suhtautuvat ja kokevat muutoksen negatiivisesti, he mitä todennäköisemmin vastustavat, halveksuvat muutosta sekä pyrkivät jopa estämään tai sabotoimaan sitä. Ei riitä, että työntekijöiden muutosvastarinta vain voitetaan. Onnistunut organisaatiomuutos riippuu johdon kyvystä luoda ja tarjota työntekijöille tukea ja innostusta. (Elias, 2009, 39.)

Sitoutumisen roolia on tutkittu muutoksen kontekstissa ja sitoutuminen nähdään tärkeässä roolissa työntekijöiden muutoksen hyväksymisessä. Korkeasti sitoutuneet työntekijät ovat halukkaampia hyväksymään organisaatiomuutoksen, mikäli sen nähdään olevan suotuisa. Vastustusta voi syntyä, mikäli muutos nähdään olevan uhka omalle hyödyllä. Työntekijät, joilla on korkea sitoutuneisuus, ovat halukkaampia näkemään vaivaa ja panostamaan muutosprojektin eteen ja sen vuoksi heidän asenteet ovat positiivisia organisaatiomuutosta kohtaan. Hyvät ja tehokkaat ihmissuhteet sekä tehokas kommunikointi ovat tärkeitä organisaatiomuutoksissa. Myös konfliktien hallinta ja tukea antavien ihmissuhteiden rakentaminen vaikuttavat siihen, että syntyy positiivisia muutosasenteita sekä menestyksekkääseen muutosprosessiin. (Vakola & Nikolaou, 2005, 163, 170.)

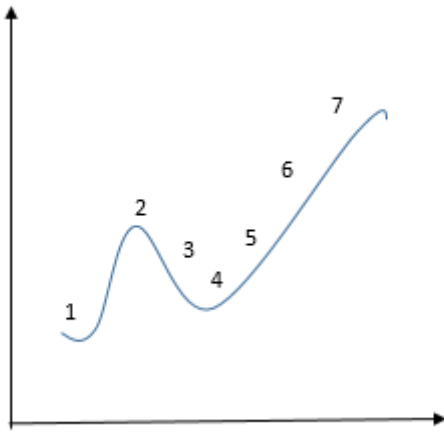
Asenteilla muutosta kohtaan ja stressillä on vaikutusta toisiinsa. Monet työperäiset stressitekijät vaikuttivat negatiivisiin asenteisiin muutosta kohtaan. Muun muassa huonot ihmissuhteet töissä, työn ylikuormitus, epäreilu palkka/palkitseminen voivat aiheuttaa

negatiivisia asenteita organisaatiomuutokseen ja siten estää muutosprosessia. Sosiaalisesti tukea antavan ympäristön puute on havaittu olevan yksi vahvimista tekijöistä, jotka aiheuttavat negatiivisia asenteita. Tukea antavilla kollegoilla nähdään olevan tärkeä rooli työntekijöiden kyvystä selviytyä stressistä organisaatiomuutoksessa. Myös esimerkiksi koulutuksilla on nähty olevan paljon merkitystä työntekijöiden asenteisiin muutoksesta. Työntekijöiden on tunnettava saavansa riittävän paljon koulutusta sekä tietoa etenkin muutoksen aikana. Tehokkaalla viestinnällä vähennetään pelkoa ja epävarmuutta vähentäen vastustusta. Organisaatioiden tulee suunnitella muutos huolellisesti luodakseen hyvin strukturoitu työilmapiiri. Hyvin rakennettu työympäristö ja aikataulutus vähentävät stressiä ja epävarmuutta. (Vakola & Nikolaou, 2005, 169–171.)

2.5 Muutoksen kokeminen

Vaikka kokeminen on subjektiivista, ovat tutkijat pystyneet löytämään tiettyjä yleisiä ja yhteisiä vaiheita ihmisten tavoista sopeutua muutokseen. Valtee (2002, 33) jakaa henkisen prosessoinnin, muutoksen kokemisen, seitsemään eri vaiheeseen. Kuvio 4 kuvaa muutoksen kokemisen vaiheita.

1. Toimintakyvyttömyys, pysähtyminen
2. Muutoksen ja muutostarpeen vähättely
3. Todellisuuteen herääminen, masennus
4. Realiteettien hyväksyminen, vanhasta luopuminen
5. Uuden testaaminen
6. Ymmärryksen ja merkityksen löytyminen
7. Muutoksen sisäistäminen, uusi tasapaino



Kuvio 4. Muutoksen henkisen prosessoinnin vaiheet (Valtee, 2002, 33)

Alkuvaiheessa, muutoksesta kuulleessaan, on tyypillistä toimintakyvyttömyys, pysähtyminen sekä voimattomuuden tunne. Tätä ns. lamaantumisvaihetta seuraa muutoksen ja sen tarpeellisuuden kieltäminen ja vähättely. Vähitellen huomataan, että muutos on joka tapauksessa tulossa ja herätään sen todellisuuteen, mikä voi johtaa masennukseen, näköalattomuuteen tai apatiaan. Tässä vaiheessa nähdään vain ne asiat, joista joudutaan luopumaan, eikä nähdä muutoksen hyviä puolia ja muutoksen tarjoamia mahdollisuuksia. On kuitenkin pystyttävä luopumaan vanhasta ja hyväksymään realiteetit, jotta alhaalta pystytään nousemaan ylöspäin. Hyväksymisen ja sopeutumisen edetessä aletaan vähitellen näkemään, löytämään ja kokeilemaan uusia vaihtoehtoja ja näkökulmia, ja muutokselle alkaa muodostua uudenlaisia merkityksiä ja ymmärryksiä. Prosessointi päättyy uuden tilanteen (muutoksen) sisäistämiseen, uuden tasapainon löytämiseen eli uuden käyttäytymisen omaksumiseen. (Valtee, 2002, 33.)

2.6 Muutosvalmius käsitteenä

Bernerth (2004) on määritellyt muutosvalmiudesta seuraavaa: ”Muutosvalmius on enemmän kuin muutoksen ymmärtämistä, muutosvalmius on enemmän kuin muutokseen uskomista, muutosvalmius on kokoelma ajatuksia ja aikomuksia muutosta kohtaan” (Bernerth, 2004, 40). Jansen (2000, 53) puolestaan näkee, että muutosvalmius pitää sisällään organisaatioiden kyvykkyyden muutosten toteuttamiseen ja laajuuden sekä missä määrin yksilöt kokevat muutoksen tarpeellisena.

Onnistuneen organisaatiomuutoksen saavuttamiseksi, tulisi työntekijöiden muutosvalmius ottaa huomioon. Smith (2005) toteaa, että muutoksen johtaminen on ihmisten johtamista. Samalla hän tuo esille näkemyksen siitä, että työntekijät voivat olla organisaatiomuutosprosessin kulmakivi, joko suurimpana voimavarana tai suurimpana esteenä onnistuneelle muutokselle. (Smith, 2005, 408). Muutosvalmius ei ole pelkästään yksilöllinen tekijä, vaan sitä pidetään myös sosiaalisena ilmiönä. Organisaation jäsenten muutosvalmius rakentaa muiden jäsenten ja samalla koko organisaation muutosvalmiutta, mitkä samalla vaikuttavat toisiinsa jatkuvasti. (Armenakis ym., 1993, 683.) Yksilön muutosvalmius on erotettava organisaation muutosvalmiudesta. Organisaation muutosvalmiuden määrittely pitää sisällään esimerkiksi organisaation rakenteissa olevat kulttuuri, johtajuus ja viestintä. Näiden elementtien pohjalta rakentuvat ne toiminnot, jotka mahdollistavat organisaation oppimisen aloittamisen ja ylläpitämisen. (Choi & Ruona, 2011, 51.)

Muutosvalmius voidaan määritellä valmistautumisena henkisesti ja fyysisesti kokemukseen tai toimintaan (Walinga, 2008, 316). Armenakis ym. (1993) näkevät, että muutosvalmius kuvastaa organisaation jäsenten uskomuksia, asenteita ja näkemyksiä tarvittavien muutosten laajuudesta sekä organisaation kyvystä toteuttaa nämä muutokset. Muutosvalmius voidaan ymmärtää kognitiiviseksi vaiheeksi, joka edeltää tietyn muutoksen vastustamista tai kannattamista. Täten muutosvalmius on ensimmäinen tiedostettava tekijä sille, miten yksilöiden käyttäytymiset tulevat organisaatioissa ilmentymään. Yksilöiden käyttäytymiset voivat ilmetä muutoksen vastustuksena tai hyväksyntänä muutosaikeita kohtaan.

Muutosvalmius on läheinen termi muutosvastarinnalle. Nähdään kuitenkin, että termejä ei voida pitää toistensa vastakohtina, sillä molemmat edustavat hyvin monimutkaisia oloiloja, joihin vaikuttavat useat yksilö- ja organisaatiotekijät. Muutoksen kohdatessa arvioidaan muutoksen luonne ja muutoksen vaikutukset itselle. Nämä vaikuttavat siihen päätyykö yksilö sopeutumaan muutokseen vai vastustamaan sitä. Self (2007) näkee, että vastustus ei ole yksilön syytä, vaan vastustus kertoo muutosagenttien, johdon ja esimiesten, epäonnistuneesta yrityksestä valmiuden luomisesta ja johtamisesta. Muutoksen johtajien ja esimiesten tulisi keskittyä luomaan muutosvalmiutta, eikä käyttää sitä aikaa muutosvastarinnasta ylipääsemiseen. Esimiesten toiminnalla ja johtamisella pystytään samalla vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin ja vastustamiseen, vähintään

minimoimaan vastustus tai välttämään se kokonaan. Tehokkaalla muutosvalmiuksien johtamisella pystytään muokkaamaan asenteita muutosta kohtaan. Asenteiden muokkaamisella yksilöiden muutosvastarintaa vähenee ja hyväksyminen ja valmius kasvavat. (Self, 2007, 11–13.) Mikäli organisaatiot ovat onnistuneesti vieneet muutoksia läpi aikaisemmin, lähiaikoina, on yksilöillä mitä todennäköisemmin paljon luottavaisempi mieli nykyisiä ja tulevia muutoksia kohtaan ja he kokevat olevansa valmiimpia muutosta kohtaan. (Self ym., 2009, 170).

Osa tutkijoista ovat keskustelleet muutosvalmiuden tärkeydestä ja valmius onkin alkuaikoina harvoin nähty erillisenä tekijänä muutosvastarinnasta. Armenakis ym. (1993, 681) näkevätkin, että on tärkeää pystyä erottamaan muutosvalmius ja muutosvastarinta käsitteinä toisistaan. Armenakis ym. (1993) näkevät, että muutosvalmius kuvastaa organisaation jäsenten uskomuksia, asenteita ja näkemyksiä tarvittavien muutosten laajuudesta sekä organisaation kyvystä toteuttaa nämä muutokset. Muutosvalmius voidaan ymmärtää kognitiiviseksi vaiheeksi, joka edeltää tietyn muutoksen vastustamista tai kannattamista. Täten muutosvalmius on ensimmäinen tiedostettava tekijä mietittäessä vastustamista ja hyväksyntää muutosaikeita kohtaan. Esimerkiksi Kotter & Schlesinger (1979) ovat tutkineet muutosvastarinnan vähentämisen keinoja. He mainitsevat useita erilaisia strategioita, joiden avulla muutosvastarintaa voidaan käsitellä. Näitä keinoja heidän mukaan ovat esimerkiksi kouluttaminen ja viestintä, osallistaminen ja osallistuminen sekä neuvottelu ja sopiminen. Nämä tekijät ovat toimivia keinoja haluttaessa vähentää muutosvastarintaa ja parhaimmassa tapauksessa ne ovat keinoja valmiuden luomiseen. Pohjimmiltaan muutosvalmius voi toimia ennaltaehkäisevänä tekijänä muutosvastarintaa kohtaan ja lisätä muutosponnisteluiden vaikuttavuutta. (Armenakis ym., 1993, 682; Self ym., 2009, 169.)

Armenakis, Harris & Feild (1999) näkevät myöskin valmiuden olevan kognitiivinen vaihe, joka toimii käyttäytymisen, kuten vastustamisen tai vakiinnuttamisen, esiasteena. Valmius saavutetaan muutosagenttien proaktiivisen työn kautta, jolla valmistellaan organisaation jäsenet tuleviin muutoksiin. (Armenakis, Harris & Feild, 1999; ks. Bernerth, 2004, 40.) Alla olevassa taulukossa 3 on koottu tietoa muutosvalmiuden tutkimuksista. Taulukko ilmentää muutosvalmiuden tutkimuksen näkökulmia ja tärkeimpiä tuloksia.

Taulukko 3. Muutosvalmiuden näkökulmia ja tutkimusten keskeisiä tuloksia

Tutkija(t)	Vuosi	Näkökulma	Keskeiset tulokset
Coch & French	1948	Tutkimuksessa selvitettiin tekijöitä, jotka aiheuttivat muutosvastarintaa ja kuinka muutosvastarintaa pystyttäisiin vähentämään. Lisäksi pyrittiin osoittamaan henkilöstön osallistamisen vaikutuksia tuottavuuteen sekä tyytyväisyyteen muutoksen aikana.	Muutosvastarintaan pystytään vaikuttamaan. Yhteistyö, kommunikointi, osallistaminen, muutosviestintä ja sen kehittäminen nähtiin tärkeässä asemassa. Nämä voidaan nähdä tärkeinä muutosvalmiuden syntymiselle.
Armenakis ym.	1993	Muutosvalmius kuvastaa organisaation jäsenten uskomuksia, asenteita ja näkemyksiä tarvittavien muutosten laajuudesta sekä organisaation kyvystä toteuttaa nämä muutokset. Muutosvalmius voidaan ymmärtää kognitiiviseksi vaiheeksi, joka edeltää tietyn muutoksen vastustamista tai kannattamista.	Muutosvalmiutta voidaan pitää organisaatiomuutoksen esiasteena. Muutosvalmiutta voidaan luoda kohdentamalla toimia organisaation eri tasoihin.
Eby ym.	2000	Tutkijat selvittivät henkilöstön näkemyksen organisaation muutosvalmiudesta sekä työntekijöiden muutosvalmiuteen vaikuttavia tekijöitä.	Muutosvalmiuden ymmärtämiseksi on tärkeää ymmärtää siihen vaikuttavat tekijät: henkilökohtaiset asenteet ja tottumukset, työyhteisö ja asenteet sekä kontekstuaaliset tekijät.
Jansen	2000	Muutosvalmiuden luominen ja ylläpitäminen. Tutkija on tarkastellut muutosvalmiutta, vastustusta sekä hetkeä (momentum).	Muutosvalmius koostuu organisaation kyvykkyydestä tehdä muutosta sekä kuinka tärkeäksi yksilöt näkevät muutoksen tarpeellisuuden. Valmius on yksilötasolla, mutta vaatii myös organisatorisen kontekstin.
Armenakis & Harris	2002	Tutkijoiden mukaan muutosviestin osa-alueet ovat eroavaisuus halutun ja nykyisen tilan välillä, tarkoituksenmukaisuus, tehokkuus, johdon tuki ja henkilökohtainen hyöty. Muutosvalmiutta luodaan viestinnällä, joka kannustaa aktiiviseen osallistumiseen ja vakuutetaan muutoksen tarpeellisuudesta.	Viestin osa-alueiden merkitys muutosviestinnässä, joita muutosagentit voivat hyödyntää.
Cunningham ym.	2002	Tutkimuksessa on tutkittu työntekijöiden ja organisaation kykyä toimia muutoksessa sekä molempien muutosvalmiutta.	Organisaation jäsenten aktiivisuudella ja muutosvalmiudella löydettiin olevan yhteys. Mitä aktiivisempia organisaation jäsenet olivat, sitä valmiimpia he olivat muutokseen.
Lehman ym.	2002	Muutosvalmiuden rakentumista tarkastellaan johdon ja henkilöstön motivaation sekä persoonallisten tekijöiden kautta. Muita tarkasteltavia tekijöitä olivat instituution resurssit ja organisaation ilmapiiri.	Muutosvalmiuden tutkitut osa-alueet tukevat toisiaan muutosvalmiuden rakentumisessa.

Bernerth	2004	Henkilöstön muutosvalmius nähdään kriittisenä tekijänä muutoksen onnistumiselle.	Jokainen Armenakis ym. esittämästä viestin osa-alueesta nähtiin olevan tärkeässä roolissa muutoksen viestimisessä ja muutosvalmiuden luomisessa.
Jones ym.	2005	Tutkittu ihmisläheisen organisaatiokulttuurin vaikutusta muutosvalmiuden paranemiseen. Nämä edesauttoivat muutoksen jalkauttamisen onnistumista.	Muutosvalmiuteen vaikuttaa ihmisläheinen organisaatiokulttuuri ja muutoksen jalkauttamistapojen uudistaminen.
Madsen ym.	2005	Tutkittu muutosvalmiuden ja kahden mahdollisen vaikuttavan tekijän, organisaation sitoutuminen ja sosiaaliset suhteet työpaikalla, suhdetta. Toivottiin, että tutkimuksen pohjalta voitaisiin auttaa henkilöstöä olemaan ja pysymään valmiina nykyisille ja tuleville muutoksille ja mahdollisuuksille.	Tulokset osoittavat merkittävää yhteyttä muutosvalmiuden, sitoutumisen ja sosiaalisten suhteiden välillä.
Smith	2005	Ihmiset ovat tärkeä muutosvalmiuden ja muutoksen tekijä. On tärkeää luoda valmiutta yksittäiselle työntekijälle sekä organisaatiotasolla. Muutosvalmius saavutetaan luomalla tunne ja tarve muutokselle, muutosviestin kommunikoinnilla ja osallistumisen varmistamisella muutosprosessiin sekä tarjoamalla kiintopisteet ja pohja muutoksen saavuttamiselle.	Saavuttaakseen ja ylläpitääkseen tehokkaan organisaation, muuttuminen ja uudistuminen ovat välttämättömiä. Ihmiset organisaatiossa voivat olla avaintekijöitä muutoksen saavuttamisessa tai sen onnistumisen suurimpana esteenä.
Holt ym.	2007	Muutosvalmiudella tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista asennoitumista muutokseen. Rakentuu muutoksen sisällöstä, prosessista, olosuhteista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista	Holt ym. kehittämä mittaristo tarjoaa hyvän lähtökohdan muutosvalmiuden mittaamiselle.
Walinga	2008	Muutosvalmius voidaan määritellä valmistautumisena henkisesti ja fyysisesti kokemukseen tai toimintaan.	Tutkimuksessa ilmeni, että kriittisiä muuttujia muutosvalmiuden prosessille ovat arviointi, kohdentaminen ja hallinta.
Weiner ym.	2008	Muutosvalmius on määritelty monin eri tavoin. Weiner ym. mukaan organisaation muutosvalmius määrittää sitä, kuinka organisaation jäsenet ovat psykologisesti ja käyttäytymiseltään valmistautuneita muutoksen jalkauttamiseen.	Kehittämällä luotettavat ja validit mittarit, joiden avulla voidaan muutosvalmiutta mitata. Tästä olisi apua sekä tutkimuksissa että käytännössä.

Bouckenooghe ym.	2009	Avaintekijöitä muutoksen läpiviennissä ja suunnittelussa on luoda perusta, joka tukee muutoksen toteuttamista. Tutkijoiden mukaan muutosvalmiuden lisäksi on tärkeää huomioida muutoksen olosuhteet ja prosessi.	Tutkimuksessa kehitetyn mittariston käyttö tarjoaa näkymän muutoksen vastaanottavalta puolelta ja vaikka mittaristo on suhteellisen uusi, sen käyttö nähdään tarpeellisenä.
Self & Schraeder	2009	Tutkimuksessa on tuotettu ohjeistusta siihen, miten organisaatio voi valmistautua muutosvastarintaan ja miten muutosvalmiuden strategioilla pystytään vastaamaan vastarintaan.	Kovaakin muutosvastarintaa voidaan hallita tehokkaammin hyvällä muutosvalmiuden strategialla.
Choi & Ruona	2011	Tutkitaan yksilön muutosvalmiutta sekä sen suhdetta muutosstrategioihin ja organisaatiokulttuuriin.	Yksilöiden muutosvalmius on korkeampi, kun he kokevat uudelleenkouluttavaa muutosstrategiaa ja kun työympäristöstä löytyy tunnusmerkkejä oppivasta kulttuurista.
Rafferty ym.	2013	Tarkastelevat yksilön, ryhmän ja organisaation muutosvalmiutta ja luovat viitekehyksen eri tasojen muutosvalmiuden rakentumisesta.	Kirjallisuuskatsauksen perusteella löytyi useita potentiaalisia kognitiivisia ja affektiivisia tekijöitä muutosvalmiuteen yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason analyyseissa.

Muutosvalmiutta on tutkittu yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden näkökulmasta. Eri tutkijat näkevät muutosvalmiuden rakentuvan eri elementeistä. Taulukosta voidaan havaita, että muutosvalmiuden yhteisiä elementtejä ovat muun muassa asenteet, sitoutuminen ja osallistaminen. Osa tutkijoista puolestaan on painottanut asenteiden lisäksi kontekstuaalisia ja organisaatiokulttuurillisia tekijöitä muutosvalmiudessa. Keskeisin yhtenäisyys eri tutkimuksissa on kuitenkin yksilöiden tärkeä merkitys muutosvalmiuden ja muutoksen tekijänä.

Viestinnän merkitys korostuu muutoksissa. Viestintä on nähty tärkeänä tekijänä muutosvalmiuden tutkimuksissa. Muun muassa Armenakis & Harris (2002) ovat tutkineet muutosviestin osa-alueita sekä viestintää muutosvalmiuden parantamisen keinona. Tämän lisäksi esimerkiksi Weiner ym. (2008) ja Bouckenooghe ym. (2009) ovat kehittäneet mittaristoja muutosvalmiuden mittaamiseksi. Kaiken kaikkiaan taulukon 3 perusteella voidaan nähdä, että muutosvalmius on hyvin monitahoinen ilmiö, jolle ei ole täysin yhtenäistä kuvausta.

2.7 Muutosvalmiuden rakentuminen

Cochin ja Frenchin (1948) tekemä tutkimus on ensimmäisiä muutosvalmiuteen liittyviä tutkimuksia. Tutkijoiden tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tekijöitä, jotka aiheuttivat työntekijöiden muutosvastarintaa ja kuinka muutosvastarintaa pystyttäisiin vähentämään. Toisin sanoen tutkia tekijöitä, jotka vaikuttavat muutosvastarinnan syntyyn. He pyrkivät myös osoittamaan henkilöstön osallistamisen vaikutuksia tuottavuuteen sekä tyytyväisyyteen muutoksen aikana. Tutkimuksesta selvisi, että muutosvastarintaan pystytään vaikuttamaan ja jopa poistamaan täysin ja täten saada työntekijät jopa ylistämään muutosta. Merkittävänä tekijöinä tutkijat pitivät yhteistyön ja kommunikoinnin parantamisen johdon ja henkilöstön välillä sekä henkilöstön osallistamisen muutoksen suunnitteluun. Lisäksi muutosviestinnällä ja sen kehittämisellä on merkittävä asema. Tekijät voidaan nähdä merkittävänä tekijöinä muutosvalmiudelle. (Coch & French, 1948, 512–532.)

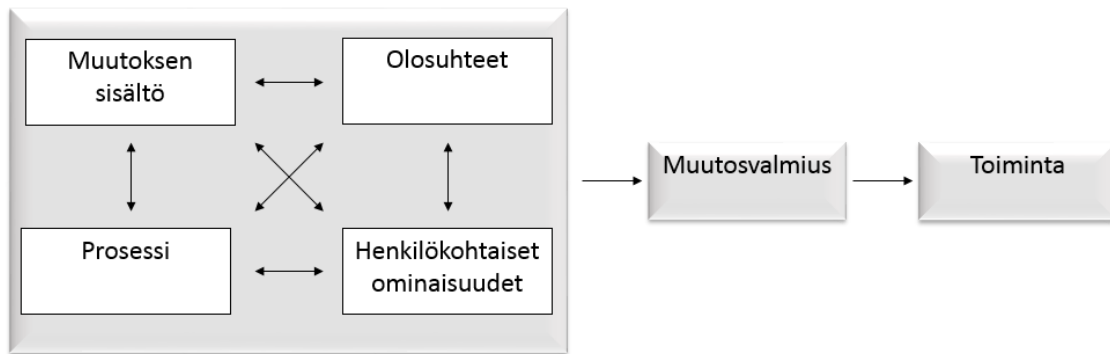
Holt ym. (2007) ovat luoneet suhteellisen selkeän ja yhtenäisen kuvan muutosvalmiudesta. He tarkastelevat muutosvalmiuteen liittyviä arviointimenetelmiä aikaisemmissa tutkimuksissa. Heidän mukaansa muutosvalmiudella tarkoitetaan organisaation ja jäsenten kokonaisvaltaista asennoitumista muutosta kohtaan. Holt ym. (2007, 234–235) näkevät muutosvalmiuden rakentuvan neljän eri tekijän välisestä vuorovaikutuksesta. Nämä neljä tekijää ovat:

1. Muutoksen sisältö
2. Prosessi
3. Olosuhteet
4. Henkilökohtaiset ominaisuudet

Muutoksen sisällöllä kartoitetaan sitä, kuinka tärkeäksi organisaation jäsenet kokevat muutoksen koko organisaation kannalta tarkasteltuna. Toinen muutosvalmiuden osatekijä Holtin ym. (2007) mukaan on prosessit. Muutosprosessilla viitataan muutoksen käytännön toteutukseen, kuinka vastaajien mielestä organisaatiomuutosten käytännön toteutus on heidän mielestään hoidettu. Tarkastelun keskiössä on muun muassa johdon suhtautuminen muutokseen sekä muutoksen johtaminen. Olosuhteet viittaavat

organisaation ulkoisen ympäristön asettamiin haasteisiin ja vaativuuteen. Tässä kohdassa mietitään, onko muutos oikeanlainen, perusteltu ja tarpeellinen ympäristöön nähden. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla viitataan työntekijöiden luottamukseen omaan osaamiseen ja muutoksen tuomiin hyötyihin ja kehittymismahdollisuuksiin työntekijälle. (Holt ym., 2007, 236–239.)

Nämä neljä osatekijää muodostavat yhdessä mallin muutosvalmiudesta ja ovat tärkeitä kokonaisvaltaisen muutosvalmiuden luomisessa. Tutkijoiden mukaan osatekijät, jotka on kuvattu kuviossa 5, vaikuttavat yhtäaikaaisesti, vuorovaikuttaen toisiinsa. Yksilön muutosvalmius rakentuu tekijöiden kanssakäymisestä. Muutosvalmius puolestaan mahdollistaa toiminnan.



Kuvio 5. Muutosvalmiuden rakentuminen (Holt ym., 2007)

Muutosvalmiutta ei voida pitää automaattisena, itsestään selvänä asiana. Epäonnistuminen organisaation ja yksilöiden muutosvalmiuden luomisessa johtaa siihen, että organisaatiossa käytetään myöhemmissä vaiheissa paljon aikaa ja energiaa muutosvastarinnan vähentämiseen. Täten luomalla muutosvalmius ennen muutoksen aloitusta, tarve myöhemmille muutosvastarinnan toiminnoille vältetään suurimmalta osin. Panostamalla muutosvalmiuden luomiseen ja kehittämiseen, sekä yksilö, että organisaatiotasolla, pystytään saavuttamaan moninkertaiset hyödyt. (Smith, 2005, 408.)

Smith (2005) on tutkinut muutosvalmiutta ja kuvannut vaiheita, joiden avulla saavutetaan muutosvalmius. Hänen näkemykset kuvataan tarkemmin auki seuraavissa luvuissa. Smithin (2005) mukaan muutosvalmius saavutetaan seuraavien kolmen keskeisen vaiheen kautta:

- Luodaan tunne ja tarve muutokselle
- Kommunikoidaan muutosviesti ja varmistetaan osallistuminen muutosprosessiin
- Tarjotaan kiintopisteet ja pohja muutoksen saavuttamiselle

Onnistuakseen muutoksessa tulee saada aikaan ja tuoda esille tarve muutokselle. Pitäisi luoda ja tuoda esiin tyytymättömyys nykytilanteeseen, mihin liittyy myös haluttu tila, jaettu visio siitä millaiseksi ja miten organisaatio tulee muuttumaan. Monet muutospyrkimykset kohtaavat tilanteen, jossa työntekijät eivät hahmota ja/tai hyväksy muutostarvetta. Kun aktiivisesti tuodaan esille ristiriitaisuus nykytilan ja halutun tilan välillä sekä samanaikaisesti tuodaan julki vakuuttavia ja positiivisia odotuksia muutokseen liittyen, pystytään luomaan motivaatiota ja valmiutta muutokseen. (Smith, 2005, 409.)

Organisaation sosiaalinen energia, joko negatiivinen tai positiivinen, on merkittävä tekijä organisaatiomuutoksessa onnistumisessa tai epäonnistumisessa sekä muutosvalmiuden kannalta. Työntekijät ovat keskeisessä asemassa sekä heidän asenteella, taidoilla, motivaatiolla ja pohjatiedolla on merkittävä rooli organisaatiossa. Luomalla innostusta muutokseen on kriittistä, samoin kuin luomalla ja kommunikoimalla visio tulevaisuudesta, mikä on muutoksen tulos. (Smith, 2005, 410.)

Viestiminen muutoksesta on merkittävässä asemassa muutoksen onnistumisen kannalta. Tärkeää onkin välittää positiivista viestiä muutoksesta sekä varmuutta ja luottavaisuutta muutosprosessia kohtaan. Viestin tulisi olla realistista ja totuudenmukaista. On tärkeää muutosvalmiuden kannalta, että muutosviestit kommunikoidaan työntekijöille mahdollisimman aikaisessa vaiheessa muutosprosessissa, mielellään hyvissä ajoin ennen muutoksen aloitusta. Tiedottamalla työntekijöitä jo suunnitteluvaiheessa ja jatkamalla sitä myös toteutusvaiheessa työntekijöiden varmuus, sitoutuminen ja halu osallistua kasvaa ja kehittyy. Organisaation muutosjohtajien tulee toimia muutosagenteina, heidän ei tule vain keskustella muutoksesta, vaan personoida ja mallintaa tavoiteltavaa organisaatiokulttuuria. (Smith, 2005, 410.)

Yksilöiden ja organisaation muutosvalmius perustuu luottamukseen ja kunnioittamiseen. Kommunikointi ehdotetuista ja suunnitelluista muutoksista työntekijöille sekä heidän

osallistaminen muutosprosessiin on erittäin tärkeää, kun tavoitellaan menestyksestä muutosta sekä luottamusta. Työntekijöitä voi, mahdollisuuksien mukaan, osallistaa muutokseen esimerkiksi ottamalla mukaan harkitsemaan eri vaihtoehtoja ja päätöksen tekoon. Näillä tavoilla on merkittävä vaikutus luottamuksen saamiseen. On tärkeää, että organisaatiossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, jotta työntekijät uskaltavat ilmaista eriäviä näkemyksiä. Luottamus merkitsee myös sitä, että työntekijöitä todella kuunnellaan, heidän näkemyksiään harkitaan ja saadaan luotua kaikille tunne, että he voivat osallistua muutosprosessiin. Muutosprosessiin osallistamalla henkilöstö näkee helpommin yhteyden heidän asenteiden, työroolin ja organisaation suoriutuvuuden välillä. Lisäksi heitä voidaan kannustaa henkilökohtaiseen vastuunkantamiseen yhteisten muutostavoitteiden saavuttamiseksi. (Smith, 2005, 410.)

Muutosvalmiuden saavuttamisessa on tärkeää tarjota ymmärrettävä kiintopiste ja pohja. Kun työntekijöitä autetaan näkemään heidän roolinsa muutoksessa, pystytään silloin rakentamaan luottamusta ja sitoutumista muutokseen jo ennen muutoksen alkua, mutta myös muutoksen edetessä. Luomalla ymmärryksen muutoksen luonteesta ja syistä jo aikaisessa vaiheessa, pystytään luomaan hyvää pohjaa seuraaville muutoksille. Henkilöstön koulutus ja kehitys, tiimien rakentaminen sekä roolien mallintaminen ovat tehokkaita tapoja, kun organisaatiossa halutaan saavuttaa organisaatiokulttuuri, joka on muutosvalmiimpi. (Smith, 2005, 410–411.)

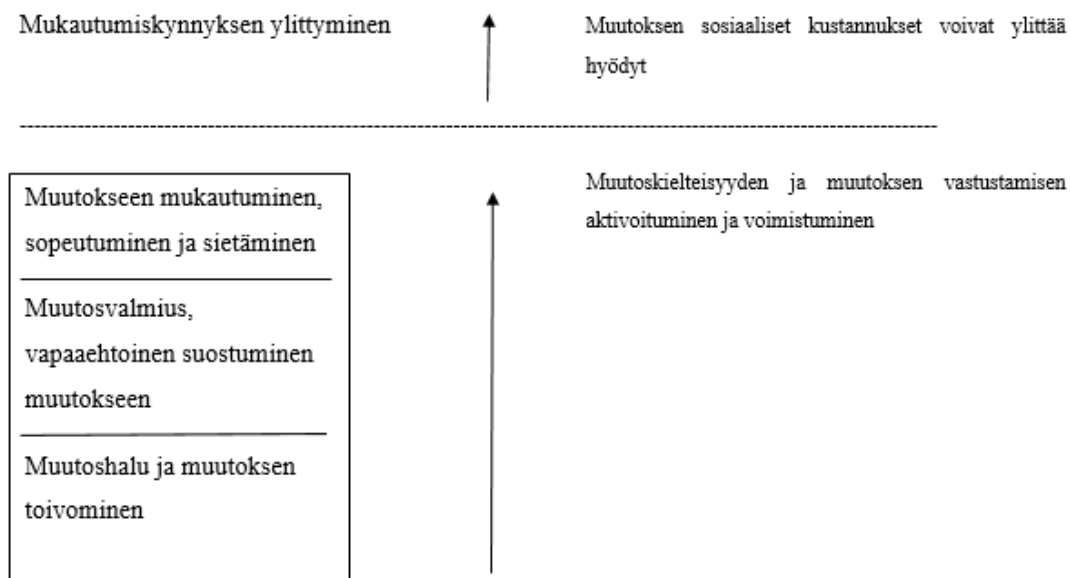
2.8 Muutosvalmiuden tasot

Yksilöllinen muutosherkkyys on organisaatiomuutosten ehto ja edellytys. Loppujen lopuksi työyhteisöjen henkilöt ratkaisevat organisaatiomuutoksen onnistumisen. Tämän vuoksi muutoksen hallinnassa on tärkeää tunnistaa ja huomioida tekijöitä, jotka ohjaavat ja säätelevät ihmisten suhdetta muutokseen. (Valtee, 2002, 18.)

Valteen (2002, 18-19) mukaan muutosvalmiudessa on havaittavissa kolme erilaista tasoa:

1. Muutoshalu ja muutoksen toivominen
2. Muutosvalmius, vapaaehtoinen suostuminen muutokseen
3. Muutokseen mukautuminen, sopeutuminen ja sietäminen

Valteen (2002) muutosvalmiuden tasot on kuvattuna kuviossa 6. Hänen mukaan muutoshalu ja muutoksen toivominen viittaavat tilanteeseen, jossa organisaatiomuutos pohjautuu organisaation työntekijöiden haluun, aloitteisiin sekä toiveisiin. Tällöin muutos tapahtuu alhaalta ylöspäin. Muutos lähtee liikkeelle organisaation suorittavasta päästä ilman, että johdon tarvitsisi asiasta käskää. Tätä kautta edellytykset muutoksen toteutumiseen ovat hyvät, koska kritiikki tai vastustaminen muutosta kohtaan ovat joko hyvin vähäiset tai niitä ei esiinny ollenkaan. Muutosvalmiudella ja vapaaehtoisella suostumisella Valtee (2002) kuvaa tilannetta, jossa henkilöstöllä ei ole niin aktiivista roolia muutoksen suunnittelussa ja haluamisessa. Muutoksen suunnittelu ja toimeenpano tapahtuvat esimerkiksi johdon edustajien tai ulkopuolisten tahojen (esimerkiksi muutosagentit) toimesta. Henkilöstö tai ainakin enemmistö henkilöstöstä ovat kuitenkin suhteellisen sopeutuvainen muutokseen. He ovat valmiita harkitsemaan muutosta sekä neuvottelemaan niistä ja mahdollisesti myös suostumaan muutokseen. Organisaatiomuutosta ei koeta vaihtoehtottomaksi pakoksi, vaan ennemminkin neuvoteltavissa olevaksi asiaksi joustoineen. Tilanteesta riippuen muutoksen vastustaminen on suhteellisen vähäistä. (Valtee, 2002, 18–21.)



Kuvio 6. Muutosvalmiuden tasot (Valtee, 2002)

Muutokseen mukautumisella, sopeutumisella ja sietämisellä kuvataan tilannetta, jossa muutosta ohjataan ulkoapäin ja muutokseen liittyy pakotusta. Muutos tapahtuu ikään kuin

ylhäältä alaspäin. Henkilöstö ei ymmärrä muutoksen tavoitteita ja syitä, vaan ne koetaan epärealistisiksi, järjettömiksi ja perusteettomiksi. Muutos nähdään pikemminkin vääränä keinona tavoitteisiin pääsemiseksi. Henkilöstö sopeutuu muutokseen, sillä ei näy muita vaihtoehtoja. He mukautuvat muutokseen vastahakoisesti ja omaksuvat vastahakoisesti myös uudet toimintamallit. Henkilöstöllä tietyn sopeutumis- ja mukautumiskynnyksen ylittyminen ja vastahakoinen suostuminen voi ilmetä sopeutumisongelmina ja toimintahäiriöinä. Henkilöstön sairauspoissaolot lisääntyvät, työmotivaatio heikkenee, jaksamisen kanssa ilmenee ongelmia ja työtehot heikkenevät. Tällöin myös muutosvastarinta kasvaa. Kun muutosvalmiuksien tasoilta siirrytään ylöspäin (ks. kuvio 6) kasvavat muutoskielteisyys ja muutoksen vastustaminen. Mukautumiskynnyksen ylittymisen jälkeen muutoksen sosiaaliset kustannukset ylittävät muutoksesta saavutettavat hyödyt ja muutoksesta saatavien hyötyjen määrä alkaa heiketä. (Valtee, 2002, 18–21.)

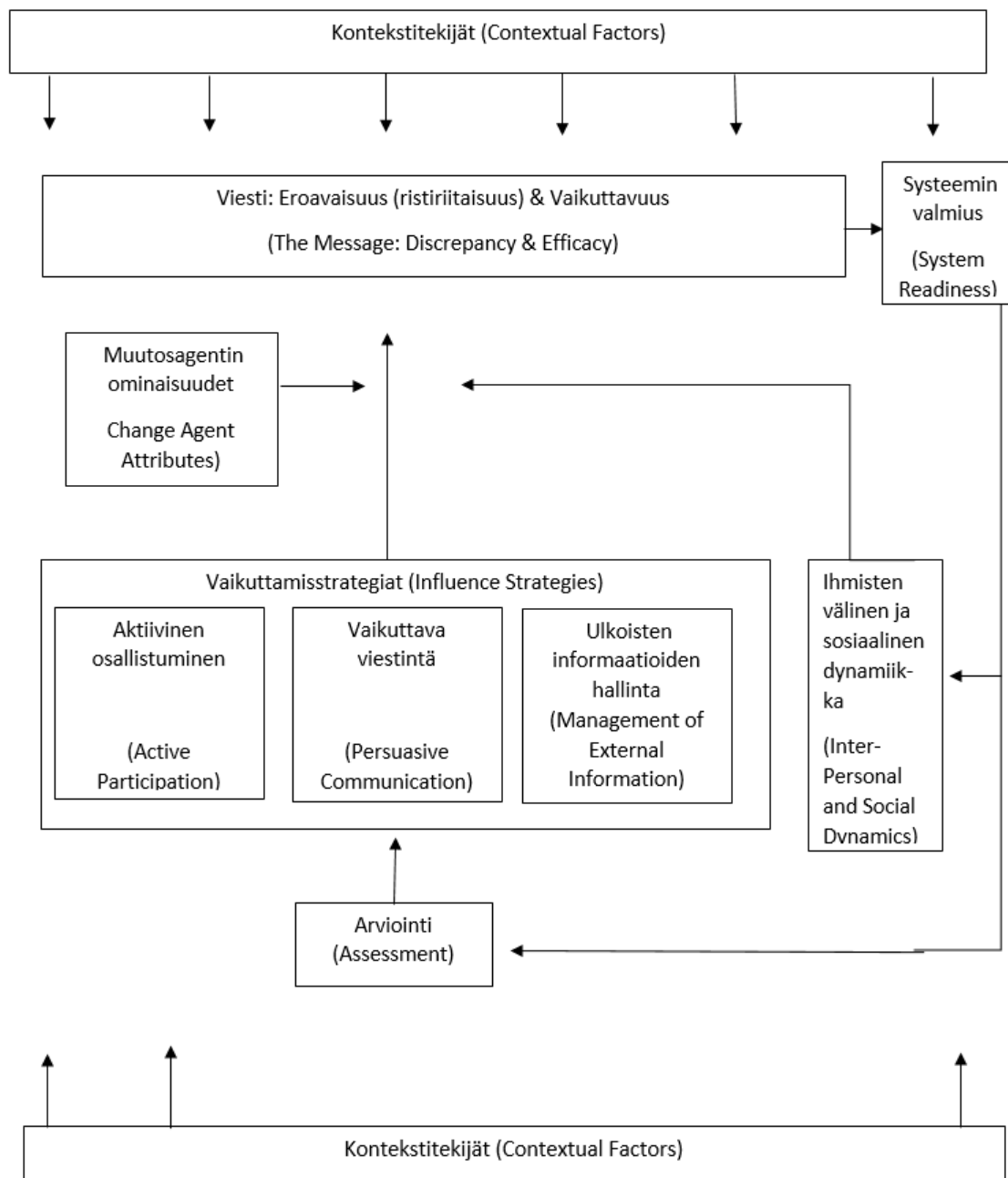
2.8 Organisaatioiden sisäiset muutosagentit

Esimiesten ja johdon rooli muutosvalmiuden luomisessa on tärkeää, ja esimiehet on nähty tärkeimpinä tukijoina muutosprosesseissa (Self ym., 2009, 173). Tämän vuoksi työntekijöiden muutosvalmiuden rinnalla on tärkeää ottaa huomioon myös johtajien rooli henkilöstön muutosvalmiuden luojana. Osa tutkijoista on pitänyt tätä tärkeämpänä tekijänä kuin henkilöstön muutosvalmiuden tutkiminen. Walingan (2008) tutkimuksen mukaan johtajat, jotka ymmärtävät muutosvalmiuden periaatteet, pystyvät paremmin luomaan muutosvalmiin yhteisön ja ilmapiirin tiimeilleen. Lisäksi he kykenevät luomaan kestävämpiä ratkaisuja kuin keskittymään pelkästään tiukan kurin ja kontrollin ylläpitämiseen. (Walinga, 2008, 318–341.)

Muutosvalmiuden teoreettinen pohja perustuu pitkälti Lewinin (1947) mallin unfreezing-vaiheeseen tai saada organisaation jäsenet luopumaan niin fyysisesti kuin henkisesti nykytavasta tehdä asioita organisaation sisällä. Johdon on esitettävä perustelut sille, miksei nykyisten toimintatapojen käyttäminen ole enää suotavaa tai hyväksyttävää, mikäli organisaatio haluaa pysyä menestyksekkäänä tai saavuttaakseen menestystä. (Self ym., 2009, 172.) On ensisijaisen tärkeää, että johtajat, esimiehet ja organisaation kehityksen ammattilaiset ymmärtävät kuinka muutosvalmiutta luodaan. Tämän avulla he

voivat auttaa työntekijöitä pysymään motivoituneina ja valmiina muutoksiin. (Madsen, Miller & John, 2005, 214.)

Myös Armenakis ym. (1993) ovat artikkelissaan kuvanneet tekijöitä muutosvalmiuden luomiseen (ks. kuvio 7). Lisäksi he ovat tarkastelleet, kuinka muutosagentit vaikuttavat työntekijöiden valmiuteen organisaatiomuutoksissa.



Kuvio 7. Muutosvalmiuden luominen (Armenakis ym., 1993, 684)

Armenakis ym. (1993) mukaan muutosvalmiuden luomisessa tärkeässä asemassa ovat muun muassa muutosagenttien ominaisuudet (osaaminen ja ammattitaito). Ominaisuuksien ohella on tärkeää kiinnittää huomiota muutoksen kontekstiin ja sosiaalisuuden ilmiöön. Merkittävä tekijä muutosvalmiuden luonnissa Armenakis ym. (1993) mukaan on muutoksen viesti. Heidän mukaansa muutosviestin tulee olla selkeää ja sisältää ainakin kaksi tekijää. Ensinnäkin tulisi esittää tarve muutokselle. Tällä viitataan siihen eroavaisuuteen, joka on halutun ja tavoiteltavan tilan sekä nykyisen tilan välillä. Viestissä olisi tuotava esiin ero ihannetilän ja nykyisen tilanteen välille. Muutosviestinnän tulee olla tarkoin mietittyä, suunnitelmallista ja uskottavaa. Muutosviestinnässä tulisi korostaa myös muutoksen välttämättömyyttä esimerkiksi lainsäädännön muutokset tai kilpailutilanteen muutos. Lisäksi viestissä tulee ottaa huomioon yksilöllinen ja kollektiivinen vaikutus kaikille tahoille, joihin muutos vaikuttaa. (Armenakis ym., 1993, 684–685.) Muutosvalmiuden luomisessa tulee huomioida ihmisten välinen sosiaalinen dynamiikka. Muutospyrkimykset pitävät sisällään sosiaaliseen ryhmään vakuuttamisen, jotta he ovat valmiita muokkaamaan uskomuksiaan, asenteitaan ja aikomuksia muutosviestin mukaiseksi. Muutosagentin täytyy ymmärtää eroavaisuus yksilöllisen ja kollektiivisen muutosvalmiuden välillä sekä kuinka ryhmä tulkitsee muutosviestiä. Yhden lähestymistavan muutosvalmiuden luomiseen ovat esittäneet Kotter ja Schlesinger (1979, 2008). Heidän tutkimuksessaan tarjotaan kuusi metodia. Metodeja ovat muun muassa koulutus ja kommunikaatio, osallistuminen ja mukaan ottaminen, neuvottelu ja sopiminen sekä jopa suora ja epäsuora pakottaminen. (Kotter & Schlesinger, 1979, 2008, 7.)

Muutosagenttien tärkeimpänä tehtävänä nähdään olevan muutoksen tarkoituksenmukaisuuden viestiminen (Self ym., 2007, 213). Useat tutkijat ja ammatinharjoittajat ovat todenneet työntekijöiden muutosvalmiuden olevan kriittinen tekijä onnistuneissa muutoksissa. Armenakis, Harris ja Feild (1999) ovat luoneet teoreettisen viitekehyksen muutosvalmiudesta. Heidän viitekehys perustuu muutosviestiin ja sen kommunikointiin. He näkevät, että on olemassa viisi osatekijää, jotka tulee viestiä työntekijöille luodakseen muutosvalmiutta sekä varmistaakseen tehokas muutoksen toteuttaminen. Viisi avaintekijää ovat:

- luottamus omiin kykyihin (self-efficacy)
- ensisijainen tuki (principal support)
- epäjohdonmukaisuus (discrepancy)
- tarkoituksenmukaisuus (appropriateness)
- henkilökohtainen hyöty (personal valence)

Mallia on kuitenkin kritisoitu ja esimerkiksi Bernerth (2004) toteaa, että näiden viiden tekijän teoreettista perustaa ei ole täsmällisesti vahvistettu tai tunnistettu. (Armenakis, Harris & Feild, 1999; Bernerth, 2004, 37, 40)

Organisaatiossa esimiehillä on vaihtoehtoina joko se, että he voivat ennakoivasti valmistautua muutokseen tai toisena vaihtoehtona heillä on tehdä töitä jälkikäteen, kun muutosvastarintaa on alkanut ilmetä organisaation jäsenten keskuudessa. (Bernerth, 2004, 50). Larkinien (1994) mukaan lähimmän esimiehen rooli on merkittävä työntekijöiden muutoksen hyväksymisessä. Nystrom (1990) puolestaan näkee, että muutosagentin ja työntekijän henkilösuhteella on merkittävä rooli muutokseen sitoutumisessa. Puolestaan tiimissä, jossa esimies-alaissuhde on vuorovaikutteinen, esimiehen tukemat muutokset saavat helpommin tiimin tuen. (Self ym., 2007, 215.)

Gill (2003) on tutkinut muutosta ja johtamista, ja näkee, että sen lisäksi, että muutos tulee olla hyvin johdettu, tulee sen myös olla hyvin suunniteltu, organisoitu, ohjattu sekä kontrolloitu. Hänen mallissaan esitellään, että onnistunut muutoksen johtaminen vaatii vision, strategian, osallistamisen, motivoinnin sekä innostamisen. Lisäksi onnistuneeseen muutoksen johtamiseen kuuluu kulttuurin kehittäminen, missä luodaan yhteiset ja kestävät arvot. Onnistunut muutos vaatii tehokasta johtajuutta ja juuri johtaminen on asia, josta tunnistaa onnistuneen muutoksen. (Gill, 2003, 307–308.)

Edellä esitettyä ajatusta tukee näkemys, jossa muutoksen onnistumisen kannalta on merkittävää, että muutosagentit ja henkilöstö tulisi ottaa tehokkaammin mukaan organisaatiomuutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen (Self ym., 2007, 212). Siten syy muutosten epäonnistumiseen on usein johtamisessa: huonossa suunnittelussa, valvomisessa ja kontrolloimisessa, resurssien ja tiedon puuttumisessa sekä yrityksen säädösten ja käytäntöjen vastaisessa toiminnassa. (Gill, 2003, 308).

Organisaation johdon ja esimiesten tulee toimia muutoksessa muutosagentteina, heidän tulee toimissaan edistää muutoksen merkitystä ja sitoutumista muutokseen. Muutosvalmiuden lisäämisen näkökulmasta, on tärkeää, että esimiehet eivät ainoastaan puhu muutoksesta, vaan heidän tulee omalla toiminnalla näyttää esimerkkiä uudesta aiotusta organisaatiokulttuurista. Lisäksi heidän tulisi aktiivisesti viestiä sekä osallistaa organisaation jäseniä kohti muutosta. Onnistumiseen tarvitaan johtotason aitoa sitoutumista. (Smith, 2005, 410.) Muutosagentit saattavat kohdata tilanteita, joissa heidän kuuntelutaitonsa on tärkeämpää kuin muutoksesta viestiminen heidän näkökulmastaan (Piderit, 2000, 790). On hyvä huomioda, että muutosvastarintaa voi ilmetä kaikilla organisaation tasoilla, eikä pelkästään työntekijöiden. Johtajat ja esimiehetkin voivat olla alttiita muutoksen vastustamiseen samoista syistä kuin työntekijätkin ovat. (Self ym., 2009, 171.)

Viestinnän puute, epäselvyys ja väärinymmärretyt muutoksen tavoitteet johtavat organisaatioissa huhuihin, jotka lannistavat ja heikentävät henkilöstön sitoutumista muutokseen. Henkilöstön motivaatioon muutosta kohtaan vaikuttaa myös se, miten tärkeänä muutos koetaan yksilön ja yksilön osaamisen kannalta. (Gill, 2003, 308). Muutoksen jalkauttamisessa esimiesten ja muutosagenttien tulisi korostaa organisaatiomuutoksen olevan jatkuva prosessi. Organisaation kulttuurin pitäisi rohkaista yksilöitä oppimiseen ja parantaa organisaation kykyä onnistua muutoksissa. Tästä johtuen yksilöt ovat valmiimpia muutokseen yrityksissä, joissa kannustetaan oppimiseen. Jatkuvan kehittymisen kulttuuri parantaa yksilöiden kykyä vaikuttaa ja aidosti osallistua muutosprosessiin. Organisaatioiden tulisikin edistää oppimiskulttuuria, jotta heillä olisi valmiudet selviytyä paremmin muutoksesta. (Choi & Ruona, 2011, 65.)

Muutosten epäonnistumisen syinä on monesti kyvyttömyys hallita muutosta sekä johdon tuen puuttuminen ja sitoutuminen muutokseen. Tämän vuoksi esimiehet tarvitsevat muutoksien toteuttamisen tueksi toimivia ja testattuja teorioita sekä näkökulmia, miten he voivat hyödyntää niitä käytännössä. Lisäksi he tarvitsevat tietoa, kuinka muutos tulisi käytännössä onnistuneesti toteuttaa ja mitä asioita voitaisiin ottaa huomioon etukäteen. (Andrews, Cameron & Harris, 2008, 310–312.)

Luotaessa muutosvalmiutta tarvitaan muutosagentin aktiivista työskentelyä vaikuttamaan uskomuksiin, asenteisiin, näkemyksiin sekä muutoksen kohteen käyttäytymiseen. (Armenakis ym., 1993, 683). Muutosagentin käyttämän strategian vaikutus riippuu hänen kyvystä käyttää vaikutusvaltaansa. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat uskottavuus, luotettavuus, vilpittömyys ja asiantuntijuus. Muutosagentin asemaan sekä uskottavuuteen vaikuttaa myös ihmisten käsitys hänen maineestaan. Mikäli toimijan maine on yleisesti hyvä, on hänen viesteillään selkeästi enemmän painoarvoa, mikä edesauttaa muutoksen onnistumista. (Armenakis, ym. 1993, 690.)

2.9 Teorian yhteenveto

Organisaatiomuutokseen liittyvässä laajasta aihepiiristä tämän tutkimuksen keskiössä ovat olleet erityisesti muutoksen mallit, muutoksen asenteista muutosvalmius, muutosvalmiuden rakentuminen sekä organisaation sisäisten muutosagenttien roolit muutosvalmiudessa. Kirjallisuuskatsauksen perusteella muutosvalmiudella voidaan sanoa olevan erittäin tärkeä merkitys organisaatiomuutosten onnistumisen kannalta ja muutosvalmiudessa muutosagenttien rooli nousee merkittävään asemaan.

Organisaatiomuutokset ovat hyvin laaja ilmiö, jota voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista. Tässä tutkimuksessa tarkastelun keskiössä on organisaatiomuutosprosessin alkuvaiheet ja muutosvalmiuden rakentuminen organisaation sisäisten muutosagenttien näkökulmasta sekä muutosagenttien roolit muutoksessa. Organisaatiomuutoksista on tehty paljon tutkimuksia, mutta muutosvalmiutta ja organisaation sisäisiä muutosagentteja on tutkittu huomattavasti vähemmän.

Liiketoimintaympäristö muuttuu entistä nopeampaa tahtia aiheuttaen muutospaineita ympäristölle. Organisaatioiden tulee vastata tähän paineeseen, pysyväkseen kilpailussa mukana. Organisaatioissa muutokset voivat koskea sen eri osia ja muutoksen laajuudet vaihtelevat paljon. (Weber & Weber, 2001; Nadler & Tushman, 1989; Stenvall & Virtanen, 2007.) Organisaatiomuutoksille löytyy paljon eri tyypittelyjä. Stenvall ja Virtanen (2007) jakavat organisaatiomuutoksen tyypit aikahorisontin ja muutoksen kohdistamisen avulla neljään eri muutostyyppiin. Tämän tapaustutkimuksen kannalta

oleellisin muutostyyppi edustaa radikaalia pitkän aikajänteen muutosta. Muutostyyppissä muutos toteutetaan melko pitkällä aikavälillä kohdistuen koko organisaation toimintatapoihin. Organisaation on hyvä tiedostaa ne riskit ja rajoittavat tekijät, mitkä voivat hidastaa muutosta ja toisaalta tunnistaa tekijät, joilla muutosten onnistuminen pystytään takaamaan. Laajamittaisessa muutoksessa pyrkimyksenä on muuttaa organisaation toimintatapoja ja organisaatiokulttuuria, jolloin muutoksen hallinta ja koko muutosprojektin ohjaus nousevat tärkeään asemaan. Nämä tekijät nousevat oleellisesti esiin tämän tutkimuksen kohdeorganisaation muutoksessa ja tarkasteltaessa tekijöitä, mistä muutosvalmius rakentuu ja mitkä ovat kahden toimijan rooli muutoksessa.

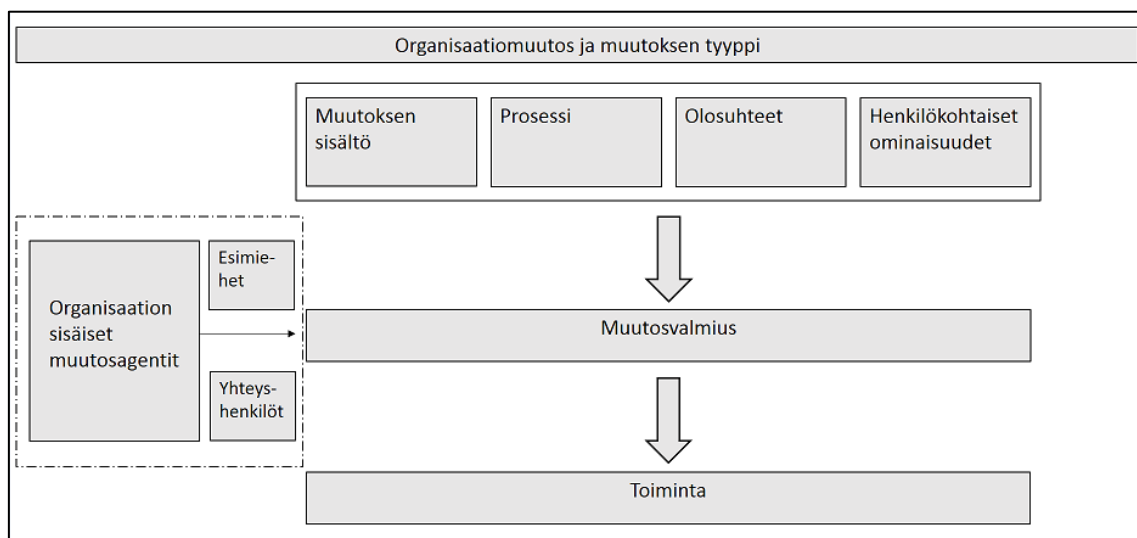
Organisaatioiden muutosmalleja löytyy paljon erilaisia ja ne pyrkivät kuvaamaan muutosprosessin etenemistä. Kurt Lewinin (1947) luoma kolmivaiheisen mallin voidaan todeta olevan pohjana myöhemmille malleille. Hänen mallinsa unfreezing-vaiheen voidaan nähdä kuvastavan muutoksen alkuvaihetta, jossa pyritään osoittamaan muutoksen tarpeellisuutta ja keinoja muutoshalukkuuden lisäämiseksi. Tässä tutkimuksessa keskitytään Lewinin mallin ensimmäiseen vaiheeseen. Kotterin (1996) malli kuvastaa muutosprosessia hieman yksityiskohtaisemmin ja laajemmin. Hänen mallinsa tuo osallistamisen mukaan jo prosessin alkuvaiheissa painottaen myös muutoksen syiden ja tarkoituksenmukaisuuden viestimistä.

Muutoksen asenteilla on suuri merkitys muutoksen vastaanottoon ja onnistumiseen (Piderit, 2000). Muutoksen onnistumisen takana nähdään olevan organisaation avainhenkilöiden kyky luoda ja tarjota innostusta ja tukea työntekijöille (Elias, 2009). Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa tarkastelun keskiössä ovat organisaation sisäiset muutosagentit sekä heidän roolinsa muutoksen alkuvaiheissa.

Muutoksen kokeminen on aina yksilöllistä, mutta tutkijat ovat onnistuneet löytämään yhtäläisyyksiä ihmisten tavoista sopeutua muutoksia kohtaan. Valteen (2002) esittämä malli kuvastaa muutoksen kokemista ja malli jakaa kokemisen seitsemään eri vaiheeseen. Muutoksen kokeminen alkaa lähestulkoon aina pysähtymisenä ja muutoksen tarpeen vähättelynä. Vanhat toimintatavat ovat juurtuneet tiukasti organisaatioihin, jolloin niistä luopuminen on hankalaa ja mahdollinen pelko uudesta ja uuden opettelusta ovat ihmisten mielessä päällimmäisenä. Kun havaitaan, että muutos on tulossa, aletaan realiteetit vähitellen hyväksyä ja uusia ajatusmalleja ja toimintatapoja testata. Vähitellen aletaan

havaita muutoksen tarkoitus ja sen tarjoamat hyödyt, minkä jälkeen uusi tilanne sisäistetään ja omaksutaan uudet toiminta- ja käyttäytymistavat. Organisaatioissa on tärkeää huomioida yksilöiden kokemusten vaiheet ja tarjota tukea, tietoa, innostamista ja kannustusta muutoksen alusta alkaen.

Muutosvalmius edustaa yhtä näkökulmaa asennoitua muutokseen (Bouckenooghe, 2010). Muutosvalmius on keskeinen tekijä onnistuneen muutoksen läpiviemisessä. Työntekijät ovat organisaation muutoksissa suuri voimavara tai yksi suurimmista esteistä muutoksen onnistumisessa. (Smith, 2005.) On tärkeää huomioida, että muutosvalmiutta ei nähdä pelkästään yksilöllisenä tekijänä, vaan se tulisi hahmottaa myös sosiaalisesti ilmiöksi. Organisaation jäsenten muutosvalmius rakentaa samanaikaisesti muiden jäsenten ja koko organisaation valmiutta muutoksiin. (Armenakis ym., 1993.) Muutosvalmius voi toimia ennaltaehkäisevänä tekijänä muutosvastarintaan lisäten muutospyrkimysten vaikuttavuutta. (Armenakis ym., 1993; Self ym., 2009.) Muutosvalmius nähdään saavutettavan muutosagenttien proaktiivisen työn avulla (Armenakis, Harris & Feild, 1999; ks. Bernerth, 2004, 40). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 8. Organisaatiomuutokset ja muutoksen eri tyypit ovat taustalla vaikuttavia tekijöitä. Muutosvalmius puolestaan rakentuu Holt ym. (2007) määrittämien tekijöiden kautta. Organisaation sisäisille muutosagenteilla, esimiehillä ja yhteyshenkilöillä on merkittävä rooli muutosvalmiuden rakentumisessa. Muutosvalmiuden kautta syntyy toimintaa.



Kuvio 8. Muutosvalmiuden rakentumisen prosessi ja organisaation sisäiset muutosagentit

Kuten todettu, muutosvalmiuden nähdään rakentuvan Holtin ym. (2007) mukaan muutoksen sisällön, prosessin, olosuhteiden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien välisestä vuorovaikutuksesta. Muutoksen sisältö ilmentää sitä miten tärkeäksi organisaation jäsenet kokevat muutoksen, kun tarkastellaan koko organisaation kannalta asiaa. Ympäristön haasteet ja vaativuus asettavat oman paineen organisaatioille, ja olosuhteilla viitataan siihen. Samalla olosuhteet pitää sisällään pohdinnan onko muutos perusteltu, tarpeellinen tai oikeanlainen ympäristöön nähden. Muutosprosessit viittaavat muutoksen käytännön toteutukseen, johdon suhtautuminen muutokseen sekä muutoksen johtamiseen. Henkilökohtaiset ominaisuudet puolestaan tarkoitetaan työntekijöiden varmuutta omaan osaamiseen sekä muutoksen tuomiin kehitysmahdollisuuksiin ja hyötyihin työntekijöille. Tämä kokonaisuus nähtiin parhaimpana ja kuvaavimpana mallina tämän tutkimuksen ja kohdeorganisaation kannalta. Smithin (2005) mallissa osallistuminen muutosprosessiin on tuotu vielä vahvemmin mukaan muutoksen sekä tunteen ja tarpeen välittäminen ja osallistumisen varmistaminen. Näiden lisäksi Smith tuo selkeästi esiin viestimisen. Holtin ym. (2007) mallissa viestiminen sisältyy osaksi muutoksen prosessia. Smithin (2005) mukaan muutoksesta tulisi välittää positiivista viestiä luoden samalla henkilöstölle luottavaisuutta muutosprosessiin. Muutosviestinnän tulisi alkaa organisaatioissa niin aikaisessa vaiheessa, kuin mahdollista, jotta henkilöstölle saadaan luotua varmuutta, sitoutumista ja halua osallistua muutokseen entistä enemmän. Smith nostaa esiin myös henkilöstön osallistamisen muutokseen. Se on hänen mukaansa avain menestyksekkääseen muutokseen ja luottamuksen lisäämiseen.

Tässä tutkimuksessa organisaation sisäisiä muutosagentteja edustavat esimiehet sekä yhteyshenkilöt. Heillä on merkittävä rooli muutosvalmiuden luomisessa, ja Self (2007) mukaan esimiesten ei tulisi keskittyä liikaa muutosvastarinnan vähenemiseen, vaan pikemminkin muutosvalmiuden luomiseen. Yksilöiden muutosvastarinta vähenee asenteiden muokkaamisella ja täten hyväksyntä ja valmius muutosta kohtaan lisääntyvät. Esimiehet nähdään tärkeimpinä tukijoina muutosprosesseissa, minkä vuoksi esimiesten ja johdon rooli on hyvin tärkeää valmiuden luomisessa (Self ym., 2009). Esimiesten rooli, ja organisaatiomuutosagenttien rooli kokonaisuudessaan, muutosvalmiuden luojina on huomioitava muutoksessa kuten työntekijöiden muutosvalmiuskin (Walinga, 2008).

Muutoksissa johdolla, muutosagenteilla, on merkittävä rooli muutosvalmiuden rakentumisessa. On tärkeää pystyä kuvaamaan perustelut muutokselle, toisin sanoen

ilmaisemaan syyt nykyisten toimintatapojen vaihtamiselle. (Self ym., 2009.) Gill (2003) painottaa myös, että onnistuneessa muutoksen johtamisessa viestitään muutoksen visio ja strategia. Hänen mukaansa muutos vaatii suunnitelman, organisoitumisen, kontrollointia, johtamista sekä ohjaamista. Onnistunut muutoksen johtaminen sisältää myös kulttuurin kehittämisen.

Muutosagenttien rooli korostuu siinä, että heidän on edistettävä toimissaan muutoksen merkitystä ja muutokseen sitoutumista. Esimiesten tulisi muutoksesta puhumisen lisäksi näyttää esimerkkiä uudesta organisaatiokulttuurista. (Smith, 2005.) Organisaatiokulttuuria tulisi kehittää, jotta se rohkaisisi yksilöitä oppimiseen sekä parantaisi organisaation kykyä muutosten onnistumisessa. Organisaatiot, jotka kannustavat jäseniään uuden oppimiseen, nähdään olevan valmiimpia muutoksiin. Kun organisaatiokulttuuri saadaan luotua jatkuvasti kehittyväksi kulttuuriksi, nähdään sen parantavan yksilöiden kykyyn vaikuttaa ja osallistua muutosprosessiin. On tärkeää, että organisaatioissa edistetään oppimiskulttuuria, jotta heillä olisi valmiudet selviytyä muutoksesta paremmin. (Choi & Ruona, 2011.)

Muutosvalmiuden luomiseen tarvitaan muutosagenteilta aktiivista työskentelyä, jotta he pystyvät vaikuttamaan muun muassa uskomuksiin, asenteisiin, näkemyksiin. Agentin vaikutusvaltaan vaikuttavat agentin uskottavuus, luotettavuus, vilpittömyys sekä asiantuntijuus. Kyky käyttää vaikutusvaltaa vaikuttaa muutosagentin strategian vaikutukseen. (Armenakis ym., 1993.) Bernerth (2004) toteaa, että organisaation muutosagentit voivat valmistautua ennakoivasti muutokseen tai tehdä töitä jälkikäteen muutosvastarinnan vähentämiseen (Bernerth, 2004). Muutoksen onnistumiseksi tulee kiinnittää huomiota suunnitteluun, valvomiseen ja kontrollointiin, resursseihin ja tiedon jakamiseen (Gill, 2003). Organisaatioissa tulee ymmärtää mistä muutosvalmius koostuu ja miten valmiutta rakennetaan. Siten muutoksen avainhenkilöt pystyvät auttamaan työntekijöitä pysymään motivoituneina ja valmiina muutoksiin. (Madsen ym., 2005.)

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

3.1 Tutkimusstrategia ja tapaustutkimus

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi on valikoitunut tapaustutkimus, jossa tutkitaan yksittäistä tapausta, Metsä Woodia. Kohdeorganisaatio on samalla tutkijan työyhteisö. Tapaustutkimus eli case study on empiirinen tutkimus, jossa pyritään ymmärtämään ilmiötä syvällisesti hankkimalla monipuolisesti tietoa eri tavoin (Metsämuuronen 2006, 90–91). Tässä tutkimuksessa pyritään lisäämään ymmärrystä muutosvalmiuden ilmiöstä ja organisaation muutosagenttien rooleista. Kaikki laadullinen tutkimus ei kuitenkaan ole tapaustutkimusta, mutta tapaustutkimus saa vaikutteita muista laadullisen tutkimuksen suuntauksista. Tapaustutkimusta voidaan luonnehtia enemmän tutkimusstrategiana tai lähestymistapana kuin pelkkänä aineiston keruu- tai analyysimenetelmänä (Eriksson & Koistinen 2005, 2, 4; Laine, Bamberg & Jokinen, 2007, 9). Tapaustutkimusta voidaan käyttää eri tieteenaloilla, monenlaisiin eri lähtökohtiin sekä erilaisiin tavoitteisiin, siksi sille ei ole olemassa yhtä yleispätevää määritelmää. Kaikille tapaustutkimuksille on yhtenäistä se, että tutkimuksissa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta. Tavoitteena on tapausten määrittely, analysointi ja ratkaisu. (Eriksson & Koistinen, 2005, 4.) Tapaustutkimus onkin aina ainutlaatuinen. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa tavoitteena on ainutlaatuisen tapauksen tarkka kuvaaminen, tulkinta sekä ymmärtäminen. (Eriksson & Koistinen, 2005, 15; Eriksson & Kovalainen, 2008, 118–119.) Tämä tutkimus on intensiivinen tapaustutkimus, jossa pyrkimyksenä on ymmärtää yhtä tapausta. Tavoitteena on tapauksen kuvaamisen ja tulkitsemisen ohella lisätä ymmärrystä ainutlaatuisesta tapauksesta. Vaihtoehtona olisi ollut ekstensiivinen tapaustutkimus. Silloin pyrittäisiin useiden tapausten vertailuun. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 118.)

Tyypillistä tapaustutkimukselle on se, että siinä pyrkimyksenä on selvittää asioita, mitkä eivät ole entuudestaan tiedossa, ja vaativat lisäselvitystä. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset on muotoiltu siten, että niiden avulla hankitaan tietoa tutkimuksen ilmiöstä eli muutosvalmiuden rakentumisesta ja muutosagenttien rooleista. Lisäksi tutkimuskysymykset vastaavat tämän tutkimuksen tutkimustavoitetta. Tutkimuskysymysten tuleekin liittyä tutkimuksen tapauksen ymmärtämiseen ja

ratkaisemiseen (Erikson & Kovalainen, 2008, 115). Tutkimus pyrkii vastaamaan mitä, miten ja miksi – kysymyksiin. Niillä pyritään lisäämään ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista. Tapaustutkimuksen tutkimuskohteena on jokin todellisen elämän nykyaikainen ilmiö. (Yin, 2014, 4; Laine ym., 2007, 10; Eriksson & Koistinen, 2005, 5.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan todellisen elämän ilmiötä empiirisen tutkimuksen avulla. Tutkittavana ilmiönä on muutosvalmius prosessiteollisuuden yrityksessä.

Yhtenä tapaustutkimuksen lähtökohtana on tiedon tuottaminen prosesseista, ilmiöistä, olosuhteista, jotka ovat sidottuja paikkaan ja aikaan, merkityksistä ja tiedoista. Tutkimuksissa punainen lanka muodostuu aina paikallisten tapahtumien ja ilmiöiden sekä niitä ympäröivän maailman väliselle suhteelle, kuten tässäkin tutkimuksessa. (Laine ym., 2007, 111–112.) Tässä tapaustutkimuksessa pyrkimyksenä on selvittää ja lisätä ymmärrystä Metsä Woodin muutosvalmiuden rakentumisen tekijöistä sekä tarkastella muutosagenttien rooleja. Näin ollen tarkastellaan todellisen elämän ilmiötä organisaation sisäisten muutosagenttien näkökulmasta.

Tapaustutkimuksessa ei ole tarkoituksena tutkia laajaa aihealuetta vain pinnallisesti, vaan pikemminkin saada selville mahdollisimman paljon suppeasta aiheesta. Tapaustutkimuksessa asiaan perehdytään yksityiskohtaisesti ja pyritään huomioimaan paikalliset, ajalliset sekä sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Tämän tutkimuksellisen lähestymistavan avulla voidaan myös oppia ymmärtämään paremmin työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä on luoda ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Ojasalo ym., 2009, 52–53.) Tapauksia käsitellään kaikissa empiirisissä tutkimuksissa. Tapaus ei ole tilastollinen yksikkö, vaan tutkimuksen kohteena on jokin tapahtumakulku tai ilmiö. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia, monesti yhtä tiettyä tapausta, kuten tässä tutkimuksessa. (Laine ym., 2007, 9.) Tässä työssä tarkastelun kohteena ovat ilmiöt liittyvät muutosvalmiuteen, muutoksiin ja muutosagentteihin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut tarve tutkia ja kerätä tietoa Metsä Woodin muutosvalmiudesta ja sen rakentumisesta sekä yhteyshenkilöiden ja esimiesten näkökulmista. Tutkimuksen tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, ja tutkimuksessa on käytetty haastatteluita tutkimusmenetelmänä. Kerätyn

tutkimusaineiston avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen aineistona on kvalitatiivisin menetelmin kerätty haastatteluaineisto. Esimiehen rooliin nähdään kuuluvan tärkeänä osana tiedottaminen ja toiminnan valvominen. Tässä kohdeorganisaatiossa on viestinnässä esimiesten lisäksi mukana yhteyshenkilöt, jotka auttavat viestin viemisessä.

3.2 Kohdeyritys ja tutkijan positio

Tässä tutkimuksessa organisaatiossa tapahtuva tuleva muutos on suunnitelmallinen ja kohdistuu koko organisaation toimintaan. Kohdeorganisaation tuleva muutos suhteutettuna Stenvallin ja Virtasen (2007) esittämään organisaatiomuutosten tyypittelyyn, asemoituu kohdeorganisaatio radikaaliin pitkän aikajänteen muutokseksi ts. laaja-alaiseen ja hitaasti etenevään muutokseen (muutostyyppi 4). Muutokset kohdistuvat koko organisaatioon, ja tavoitteena on myös koko organisaatiokulttuurin muuttaminen uusine toimintatapoineen ja ajatusmalleineen. Muutokset ovat pitkään valmisteltuja ja kehiteltyjä, ja kehitys tulee jatkumaan varsinaisten muutosajankohtienkin jälkeen. Uudistumista tulee tapahtumaan organisaatorakenteissa, työyhteisöissä, töiden sisällöissä sekä erityisesti myös toimintatavoissa, joihin haetaan uutta ja yhteisöllistä ajatus- ja lähestymistapaa. Näin laaja-alainen muutos pitää sisällään tiettyjä sudenkuoppia ja kriittisiä tekijöitä, ja riskit tulee tunnistaa. Lisäksi muutoksen hallinta on ensiarvoisen tärkeää sekä koko muutosprojektin ohjeistuksesta on huolehdittava. (Stenvall & Virtanen, 2007)

Tapaustutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää tuoda esille hieman taustoja tutkittavasta tapauksesta. Mikäli tapauksena on yritys, olisi tutkimuksessa hyvä tuoda esille ainakin yrityksen perustietoja, esimerkiksi yrityksen historia, toimiala, keskeiset rakenteet, tunnusluvut ja numeerinen kuvaus. Nämä asiat kasvattavat tutkimuksen monikäyttöisyyttä. (Koskinen ym., 2005, 159.)

Tämän tutkimuksen kohdeyritys on Metsä Wood, joka on osa kansainvälisesti toimivaa suomalaista metsäteollisuuskonserni Metsä Groupia. Organisaation toiminnassa hyödynnetään pohjoista puuta vastuullisesti ja tehokkaasti. Metsä Groupin emoyritys on Metsäliitto Osuuskunta, johon kuuluu noin 104 000 metsänomistajaa. Metsä Group

muodostuu Metsäliitto Osuuskuntaan kuuluvista Metsä Forestista ja Metsä Woodista. Osuuskunnalla on myös tytäryhtiöinä Metsä Tissue, Metsä Board ja Metsä Fibre. Vuonna 2016 Metsä Groupin liikevaihto oli 4,7 miljardia euroa. Toimintaa organisaatiolla on lähes 30 eri maassa ja tuotantoa puolestaan seitsemässä maassa. Henkilöstöä Metsä Groupilla on noin 9300. Strategian mukaisesti Metsä Groupin tuotantolaitokset ovat alan kärkeä, suunnitelmallisten investointien ansiosta, olipa mittarina kannattavuus, energiatehokkuus tai ympäristösuorituskyky. Eurooppa on organisaation päämarkkina-alueena ja kasvua Metsä Group hakee erityisesti Pohjois-Amerikasta ja Aasiasta. (Metsä Group kotisivu 2017)

Konsernin liiketoiminnan ytimessä ovat muun muassa pehmo- ja ruoanlaittopaperit (Metsä Tissue), kartonki (Metsä Board), sellu- ja sahateollisuus (Metsä Fibre), puutuotteet (Metsä Wood) sekä metsäpalvelut ja puunhankinta (Metsä Forest). Yrityksen strategiaan kuuluu, että tuotteissa yhdistyvät ainutlaatuisella tavalla uusiutuva raaka-aine, asiakaslähtöisyys, innovatiivisuus sekä kestävä kehitys. Tuotteet ovat ekologisia, turvallisia, kierrätettäviä ja ne voidaan elinkaarensa lopussa hyödyntää esimerkiksi polttamalla. Tuotteet on kehitetty vastaamaan sekä yritysasiakkaiden että kuluttajien tarpeita ja edistämään ihmisten ja ympäristön hyvinvointia. Metsä Group määrittelee yhdeksi strategiakseen kannattavan kasvun. Yritys haluaa keskittää toimintaansa, investointejaan ja voimavarojaan alueille, joilla sillä on selkeää kilpailuetua ja hyvät kasvunäkymät. Perustehtäväkseen organisaatio on määritellyt ”Kannattava ja kilpailukykyinen metsäteollisuuskonserni, joka hyödyntää pääraaka-aineenaan omistajajäsentensä kasvattamaa puuta”. (Metsä Group kotisivu 2017.)

Metsä Groupin ja metsägroupilaisten toimintaa ohjaavat arvot, joita ovat vastuullinen tuloksenteko, luotettavuus, yhteistyö ja uudistuminen. Nämä arvot yhdistävät kaikkia työntekijöitä. Vastuullisella tuloksenteolla tarkoittaa Metsä Groupille yhtiön kannattavuuden parantamista sekä vastuun kantamista ympäristöstä sidosryhmiä kuunnellen. Muut yrityksen arvot ovat kulmakiviä vastuulliselle tuloksenteolle. (Metsä Group kotisivu 2017.)

Metsä Wood

Metsä Wood on osa Metsä Group – konsernia. Vuonna 2016 Metsä Woodin liikevaihto oli 0,5 miljardia euroa ja henkilöstöä noin 1500. Metsä Woodin vahvuutena ja strategiana on teollinen tehokkuus. Tämän mahdollistaa kumppanuus, luotettavuus ja laatu. Organisaatiolla on vahva asema Euroopassa ja kunnianhimoiset ja maailmanlaajuiset kasvutavoitteet. Organisaatio tarjoaa puutuotteita niin rakennus-, teollisuus- kuin jakeluasiakkaiden tarpeisiin. Tärkeimpiä tuotteita ovat vaneri ja kertopuu. (Metsä Group kotisivu, Metsä Wood lyhyesti 2017.)

Strategiaan – teolliseen tehokkuuteen – tarvitaan sitoutumista, luotettavuutta sekä laatua. Strategiaan kuuluu, että toiminnassaan Metsä Wood keskittyy valmistamaan korkealaatuisia puutuotteita teollisessa mittakaavassa. Yritys myös tukee ja auttaa asiakkaitaan, jolloin he voivat keskittyä heidän omaan kasvuun ja ydinosaamiseen. (Metsä Group kotisivu, Metsä Wood lyhyesti 2017.)

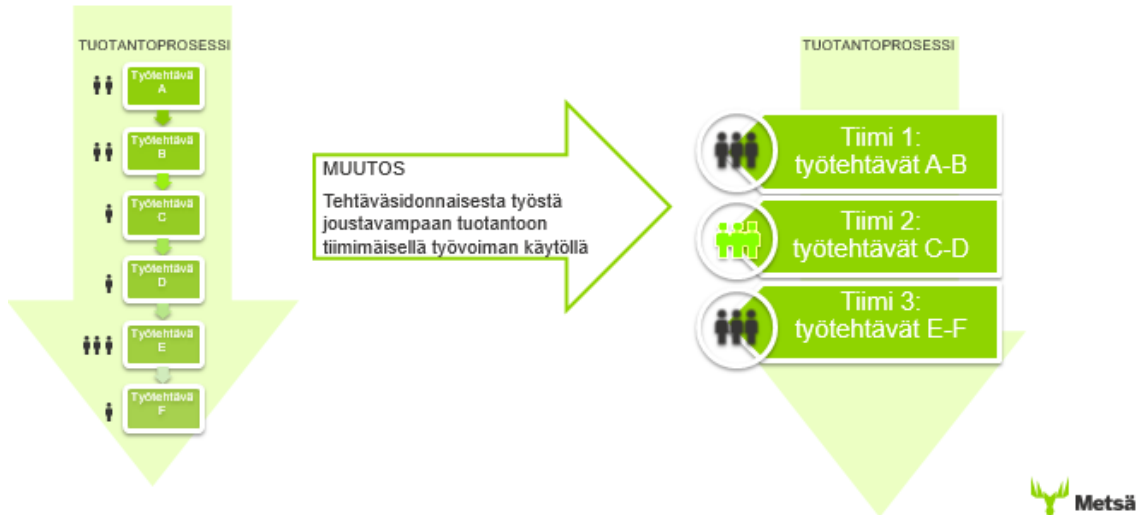
Tämä tutkimus tehtiin yhteen Metsä Woodin yksikköön, Suolahden. Suolahdessa sijaitsee yksi Suomen suurimmista vaneritehtaista. Tehtaalla työskentelee noin 450 henkilöä. Tehdasalueella valmistetaan koivu- ja havuvaneria. Näiden lisäksi sieltä löytyy jalostetehdas, missä valmistetaan erikoisvanereita. Vanerin valmistus on aloitettu Suolahdessa jo 1920, mistä lähtien tehtaalla on valmistettu koivuvaneria. Vuonna 1995 on perustettu havuvaneritehdas.

Kohdeorganisaation muutoksen kuvaus

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan muutosta Metsä Wood Suolahden vaneritehtailla. Muutos on osittain jo alkanut, ja tutkimus toteutettiin juuri ennen tehtäväkierron ja moniosaamisen lisäämisen lopullista alkamista. Yhteyshenkilöt ovat toimineet Suolahden vaneritehtailla jo pidemmän aikaa, mikä antoi hyvän lähtökohdan pohtia heidän rooliaan muutoksessa ja muutosvalmiudessa.

Metsä Woodilla on otettu käyttöön tavoiteorganisaatio, joka on osa teolliseen tehokkuuteen tähtäävän strategian jalkautusta. Muutos on aloitettu vuonna 2014, ja se on otettu käyttöön vähitellen ja se jatkuu edelleen vaiheittain. Muutoksen tarkoituksena on

lisätä toiminnan joustavuutta sekä henkilöstösuunnittelun ennustettavuutta. Muutokseen kuuluu organisaatiiorakenteiden tarkasteleminen sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen. Kohdeorganisaation muutos on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9. Organisaatiomuutos, Metsä Wood

Tavoiteorganisaatiolla muutetaan perinteisiä toimintatapoja. Muutoksen myötä organisaatioyksiköissä siirrytään tiimityöskentelyyn, moniosaamiseen sekä kehitetään uusia toimintamalleja. Muutoksen tarkoituksena on parantaa työn tuottavuutta, kustannustehokkuutta sekä lisätä kilpailukykyä hyödyntämällä henkilöresurssit ja henkilöstön osaaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoitteena on lisätä työn monipuolisuutta, yhdessä tekemistä ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön sekä osaamisen kehittymiseen. Palkkausjärjestelmän uusiminen on osa tavoiteorganisaatiomuutosta. Metsä Woodin Punkaharjun tehtailla on vuonna 2017 otettu käyttöön uusi palkkausjärjestelmä. (Metsä Group, Metsä Wood, sisäinen aineisto.)

Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatio on tutkijan työyhteisö, joten on tärkeää ottaa huomioon tutkijan työsuhte organisaation henkilöstöhallinnossa. Tutkielmassa tavoitellaan objektiivisuutta ja haastateltavien näkökulma on pyritty tuomaan esiin mahdollisimman objektiivisesti. Kuitenkin tutkijan omat subjektiiviset näkemykset ja näkökulma ovat mukana tutkimuksen ongelmanasettelussa sekä tulkittaessa tuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 310.) Tutkimuksen tekemiseen on käytettävissä rajallinen aikamäärä, siksi on tärkeää, että käytännön asiat hoituvat sujuvasti. Mahdollisuudet tapauksen tutkimiseen, haastateltavien innostus ja halukkuus osallistua

tutkimukseen ja materiaalin saatavuus toimivat hyvinä esimerkkeinä käytännön asioista. (Eriksson & Koistinen (2005, 23). Kohdeorganisaatiossa työskentely on helpottanut käytännön asioiden hoitamista tämän tutkimuksen aikana.

3.3 Tutkimusprosessi

Tutkimuksen voidaan nähdä rakentuvan aineistojen, teorian ja empirian välisestä vuoropuhelusta. Tapaustutkimusprosessin keskeisiä työvaiheita ovat tutkimuskysymysten muotoilu, tutkimusasetelman jäsentäminen, tutkimustapausten määrittely ja tapausten valinta. Lisäksi työvaiheisiin kuuluu tutkimuksessa käytettävien teoreettisten näkökulmien määrittely, käsitteiden määrittely, aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun logiikan selvittäminen, aineiston analyysitapojen valinta sekä tutkimuksen raportointi. (Eriksson & Koistinen, 2005, 1–2, 19.) Tutkimusprosessi aloitettiin sillä, että luotiin esiyymmärrys aikaisemman teorian tiedon kautta. Esiyymmärryksen kautta hahmotettiin organisaatiomuutosta, muutoksen malleja, etenemistä ja perehdyttiin muutosvalmiuden käsitteeseen. Aihepiirin ollessa tiedossa tutkijalle tarkentui tutkimus entisestään kohdeorganisaation löydyttyä. Kohdeorganisaatiolla oli käytössä yhteyshenkilöt, joka tarjosi mahdollisuuden heidän tarkasteluun. Tutkimuksessa päädyttiin tarkastelemaan esimiehiä ja yhteyshenkilöitä. Tämän jälkeen tutkija teki valinnat metodologiaan liittyen. Tutkimusaineisto kerättiin ja luotiin, joita seurasi analysointi. Tutkimusprosessissa tutkimuksen rakenne on muotoutunut joustavasti prosessin aikana eli teoreettinen viitekehys, tutkimuskysymykset, aineisto ja analyysi ovat tarkentuneet tutkimuksen prosessin tekemisen edetessä. Eriksson ja Koistisen (2005) mukaan tapaustutkimus on monimuotoinen prosessi, jonka eteneminen ei välttämättä ole suoraviivaista. Tämän vuoksi ei pystytä määrittelemään yhtä tyypillistä tapaustutkimusta. Tapaustutkimus ei ole selvärajainen, yhdenmukainen ja muuttumaton. Kaikkia laadullisia tutkimuksia ei voida pitää laadullisina. Lisäksi siihen vaikuttavat jatkuvasti muut laadullisen tutkimuksen suuntaukset. (Eriksson & Koistinen, 2005, 1–2, 19)

Tapaustutkimuksen tutkimusprosessi voidaan nähdä jatkuvaksi vuorovaikutukseksi teoreettisen ja empiirisen tiedon välillä. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 121.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin luomaan vuoropuhelua teorian ja empirian välille. Esimerkkinä

Holt ym. (2007) teoriaa pystyttiin hyödyntämään teorian analysoinnissa, mutta samalla se ohjasi myös tarkempiin ja yksityiskohtaisempiin tuloksiin.

3.4 Teemahaastattelut aineiston keruutapana

Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja todellisen elämän kuvaaminen. Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa aineisto on kerätty henkilöryhmistä, jotka on valittu tutkimukseen tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksella. Myös kohdeyrityksen toiveena oli yhteyshenkilöiden tarkastelu, ja tutkimuksessa päädyttiin tarkastelemaan sekä yhteyshenkilöitä että esimiehiä. Pyrkimyksenä tutkimuksessa on saada tutkittavista ilmiöistä mahdollisimman monipuolinen näkemys, joka nähtiin saavutettavan tutkimalla molempien organisaation sisäisten muutosagenttien näkökulmia. (Hirsjärvi ym., 2009, 161, 164.) Aineiston kerääminen tapahtui haastatteluin, sillä ne ovat hyvä keino ajatusten ja näkemysten sekä ihmisten asioille antamien merkitysten ja tulkintojen keräämiseen. Pyrkimyksenä on ollut kerätä monipuolisia näkökulmia muutosvalmiudesta sekä organisaation sisäisten muutosagenttien rooleista. (Koskinen ym., 2005, 106.) Muita laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä (esimerkiksi (osallistavaa) havainnointia, ryhmähaastatteluja, kyselyä tai dokumentteihin perustuvaa tietoa) ei tässä tutkimuksessa ole käytetty, sillä niiden ei nähty sopivan tähän tutkimukseen (Tuomi & Sarajarvi, 2012, 71, Hirsjärvi ym., 2009, 164).

Teemahaastattelu on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu usein tutkijan aloitteesta ja ehdoilla. Teemahaastattelussa pyritään vuorovaikutuksessa selvittämään haastateltavilta aihepiiriin liittyvät asiat tutkimuksen aihepiiristä. (Valli & Aaltola, 2015, 27–28; Eskola & Suoranta, 1998, 86.) Aineistonkeruun menetelmäksi valittiin haastattelut, sillä tutkimuksessa haluttiin saada haastateltavien äänet kuuluviin sekä välittää mahdollisimman moniulotteinen kuva haastateltavien ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista muutosvalmiudesta sekä esimiesten ja yhteyshenkilöiden rooleista (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 41). Haastattelun etuna on joustavuus aineistoa kerätessä, jolloin tutkija on suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa. Haastatteluissa voidaan myös säädellä aiheiden järjestystä ja johdattaa haastattelua tutkimuksen kannalta oikeaan suuntaan. Haastatteluiden eduksi luetaan se,

että niissä korostetaan tutkittavien subjektiivisuutta ja haastattelut sijoitetaan haastateltavan puheen laajempaan kontekstiin. Lisäksi niissä pystytään näkemään vastaajan ilmeitä ja eleitä sekä pystytään pyytämään haastateltavilta perusteluja mielipiteille ja vastauksille sekä esittämään lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi ym., 2009, 204–205; Tuomi & Sarajärvi, 2012, 72–73.)

Puolistrukturoitu eli teemahaastattelu on valittu tähän tutkimukseen haastattelutyyppiksi. Teemahaastattelu on käytetyin laadullisen aineiston keruumenetelmä, ja se onkin muodostunut melkein synonyymiksi laadulliselle tutkimukselle. (Koskinen ym., 2005, 104–105.) Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit (teemat) ovat tiedossa. Kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat ja ne voivat muuttua haastatteluiden edetessä (Hirsjärvi ym., 2009, 208). Puolistrukturoitu eli teemahaastattelu etenee tiettyjen etukäteen valittujen teemojen sekä tarkentavien kysymysten varassa. (Tuomi & Sarajärvi, 2012, 76–77.) Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut valittiin haastattelumetodiksi, koska tutkimukseen haluttiin saada varmistettua, että vastauksia saadaan juuri tähän tutkimusongelmaan ja kysymyksiin.

Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina lokakuun 2016 aikana ja tutkimusta varten haastateltiin yhteensä yhdeksää (9) henkilöä. Alla olevaan taulukkoon 4 olen koonnut tarkemmat tiedot haastatteluista. Tutkimus perustuu yhteen organisaatioon. Haastateltavista viisi (5) oli esimies-asemassa ja neljä (4) henkilöä toimi organisaatiossa yhteyshenkilönä. Esimiesasemassa olevista henkilöistä neljä (4) toimi työnjohdollisissa tehtävissä tuotannossa. Heidän valintakriteerinä oli, että henkilöillä tuli olla kohtalaisen suuri alaisten määrä, joka tässä tutkimuksessa katsottiin olevan vähintään 40 alaista. Haastatteluiden pituus vaihteli 45 minuutista yhteen tuntiin ja 15 minuuttiin. Haastattelut suoritettiin kohdeorganisaation tiloissa, Suolahdessa, puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Haastateltavat osallistuivat haastatteluihin työpäivän aikana. Tutkija sopi kaikkien haastateltavien kanssa erikseen osallistumisesta ja kaikki haastattelut toteutettiin kahden kesken rauhallisessa paikassa. Haastatteluista suoritettiin tutkimuksessa saturaatioon asti, toisin sanoen siihen asti, minkä jälkeen haastattelujen sisältö alkoi toistaa itseään. Suunniteltu teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 1.

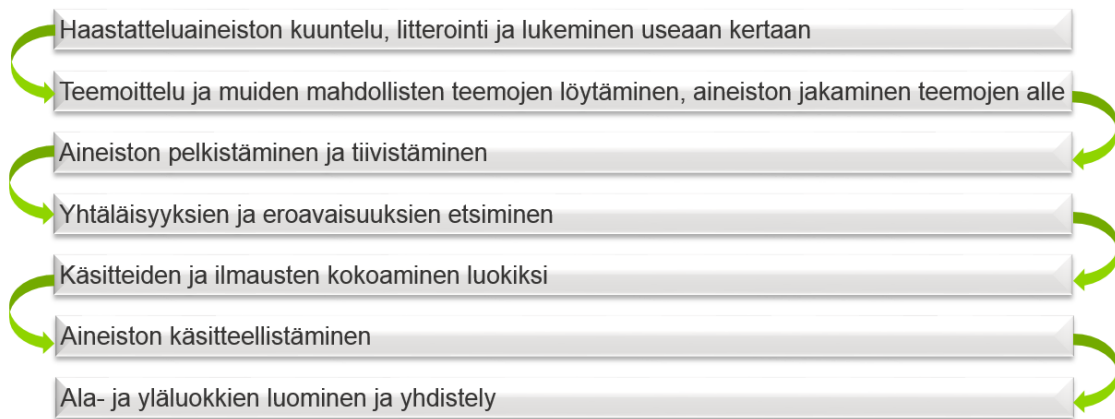
Taulukko 4. Haastattelujen tiedot

Haastateltavat	Lyhenne	Haastattelun kesto	Litteroitu teksti
Esimies 1	E1	1 h 6 min	15 sivua
Esimies 2	E2	1 h 11 min	9 sivua
Esimies 3	E3	1 h 15 min	13 sivua
Esimies 4	E4	1 h 1 min	12 sivua
Esimies 5	E5	57 min	13 sivua
Yhteyshenkilö 1	Y1	59 min	9 sivua
Yhteyshenkilö 2	Y2	1 h 7 min	13 sivua
Yhteyshenkilö 3	Y3	45 min	12 sivua
Yhteyshenkilö 4	Y4	45 min	11 sivua

Tässä tutkimuksessa keskitytään organisaation sisäisten muutosagenttien näkökulmaan, joten ylintä johtoa ei ole otettu haastatteluihin mukaan. Haastatteluiden tavoitteena on selvittää, miten haastateltavat käsittävät muutosvalmiuden ja mistä tekijöistä se heidän mielestään koostui. Tämän lisäksi selvitetään muutosagenttien rooleja muutoksessa. Kohdeorganisaatiossa on kahdenlaisia sisäisiä muutosagentteja, esimiehiä sekä yhteyshenkilöitä.

3.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston keräämisen jälkeen alkaa aineiston analysointi. Analysointi alkaa usein jo haastattelutilanteessa tutkijan mielessä, ja aineiston analysointi on hyvä aloittaa heti haastatteluiden jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 135–136.) Haastatteluaineiston käsittely alkoi kuuntelemalla haastatteluaineisto läpi, jonka jälkeen ne litteroitiin eli muutettiin tekstimuotoon, aineiston analyysiprosessin helpottamiseksi. Tässä tutkimuksessa koko haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti, eikä mitään jätetty sen ulkopuolelle. Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin läpi useampaan kertaan. Litterointi mahdollistaa tekstin koodauksen, jonka avulla haastatteluiden toistuvat ja esiin nousevat teemat pystytään helpommin hahmottamaan. Lisäksi sen kautta mahdollistuu eri haastatteluiden kytkeminen yhteen. Tämän tutkimuksen aineiston analyysi on kuvattuna kuviossa 10.



Kuvio 10. Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Analyysitavaksi tulee valita tutkimusongelmaa ja tutkimustehtävää parhaiten tukeva menetelmä. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle on useita eri analyysitapoja. Keskeisempiä analyysissa käytettäviä tapoja Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan ovat laskeminen, asteikointi, teemoittelu, yhteyksien tarkastelu, kehityskulun tarkastelu sekä metaforien käyttö. Tässä tutkimuksessa litteroinnin ja aineistoon perehtymisen jälkeen aineisto luokiteltiin ja alussa tutkimusta ohjasivat lähtöteemat. Teemoittelu tarkoittaa sitä, että analyysivaiheessa tutkija tarkastelee aineistosta nousevia teemoja, jotka ovat haastateltaville yhteisiä. Teemat voivat pohjautua teemahaastatteluun etukäteen valittuihin teemoihin, miten asia usein onkin. Tämän lisäksi aineistosta voi nousta esiin muitakin teemoja, jotka saattavat olla lähtökohtaisia teemoja mielenkiintoisempiakin. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 171–173.)

Tässä tapaustutkimuksessa teemaluokiksi valittiin haastatteluiden aineistosta useimmin esiin nousseet teemat. Näiden lisäksi nostettiin esiin muitakin teemoja, joista valittiin teemat, joissa oli selkeitä eroja esimiesten ja yhteyshenkilöiden näkemyksissä. Aineisto jaoteltiin teemojen alle. Aineistoa luettiin vielä läpi useampaan kertaan, ja aloitettiin jo merkitsemään osia sitaatteja ylös. Aineisto haluttiin analysoida vielä tarkemmin ja syvemmin, joten teemoittelun jälkeen aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään tutkittavasta ilmiöstä saamaan kuvaus, joka on tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2012, 103). Tuomi ja Sarajärvi

(2012, 108–118) näkevät sisällönanalyysillä olevan kolme toisistaan poikkeavaa muotoa: aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriaohjaava sisällönanalyysi. Analyysissä luokittelu perustuu aineistoon, teoriaan tai sekä aineistoon tai teoriaan. Tämän tutkimuksen analyysitapana on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tässä sisällönanalyysin muodossa on teoreettisia kytkentöjä ja teoria voi ohjata analyysin kehittymistä, mutta siinä ei testata suoraan teoriaa. Teorian keskeisillä teemoilla ja aikaisemmalla tiedolla aiheesta on vaikutusta tutkimuksessa analyysin etenemisessä. Kuitenkin aineiston analyysin alkuvaiheissa edetään aineistolähtöisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2012, 96–97).

Organisaatiomuutoksista löytyy paljon aikaisempaa tutkimusta, mutta muutosvalmiudesta ja sisäisistä useammista muutosagenteista jo huomattavasti vähemmän. Tämän vuoksi teoriaohjaava sisällönanalyysi on tämän tutkimuksen kannalta hyvä vaihtoehto. Muutosvalmiuden osalta analysointi perustui enemmän teorialähtöisesti, Holt ym. (2007) malliin pohjautuen. Organisaatioiden sisäisten muutosagenttien osalta haluttiin aloittaa aineiston analysoinnin enemmän aineistolähtöisemmin, sillä haluttiin tarkastella ja nähdä mitä asioita nousi esiin tutkimuksen aineistosta. Ajatuksena oli myös tarkastella asioita moniulotteisemmin. Teoriaohjaavalle sisällönanalyysille onkin ominaista, että aineiston analyysivaiheessa edetään aluksi juuri aineistolähtöisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2012, 96.)

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin vaiheisiin kuuluu ensimmäisenä aineiston pelkistäminen eli redusointi, joka aloitettiin teemoittelun jälkeen. Pelkistämisessä aineistosta karsitaan pois tutkimukselle epäolennaiset aineistot. Pelkistäminen voi olla tiedon tiivistämistä tai osiin pilkkomista. Tutkimustehtävän mukaisesti aineistoa pyritään löytämään ilmauksia, jotka kuvaavat tutkimustehtävää ja -kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2012, 109.) Teemoittelun jälkeen aineisto pyrittiin yksinkertaistamaan pelkistetumpään muotoon. Tähän käytettiin apuna koodausta, jossa käytettiin apuna eri värejä, jotta aineiston osiin pilkkominen on helpompaa. Myös uudet ja yllättävät asiat otettiin huomioon. Tämän jälkeen ilmaisut pelkistettiin.

Seuraava analysoinnin vaihe on aineiston klusterointi eli ryhmittely. Ryhmittelyssä aikaisemmassa vaiheessa koodatut alkuperäisilmaukset käytiin läpi ja etsittiin yhtäläisyyksiä ja/tai eroavaisuuksia. Samaa asiaa merkitsevät ilmaukset koottiin luokiksi ja nimettiin kuvaavalla käsitteellä. (Tuomi & Sarajärvi, 2012, 110.)

Klusteroinnin jälkeen aineisto abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Tässä vaiheessa saman sisältöiset alaluokat yhdistettiin yläluokiksi. Yläkategoriat nimettiin kuvaavilla nimillä. Luokituksia yhdistettiin niin kauan kuin aineiston sisällön kannalta oli tarpeellista ja mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi, 2012, 111.)

4 MUUTOSVALMIUDEN RAKENTAMINEN JA MUUTOSAGENTTIEN ROOLIT MUUTOKSESSA

4.1 Muutosvalmiuden rakentaminen esimiesten ja yhteyshenkilöiden näkökulmasta

Jotta muutosvalmiuden rakentumista voidaan ymmärtää paremmin, on tärkeää ymmärtää miten organisaation sisäiset muutosagentit näkevät organisaation valmiuden rakentuvan kohdeorganisaatiossa. Kaikkia haastateltavia pyydettiin kertomaan mistä tekijöistä muutosvalmius heidän mielestään koostui. Tämä tieto auttaa ymmärtämään kohdeorganisaation erityispiirteitä ja haasteita, joita muutoksessa voidaan kokea.

4.1.1 Muutoksen sisältö

Muutoksessa pyritään laajasti vaikuttamaan sekä koko organisaation toimintaan, rakenteisiin ja kulttuuriin, jonka vuoksi sisällön ymmärtäminen on tärkeää muutosvalmiuden rakentumisessa. Muutoksen sisältö nähtiin osaksi muutosvalmiutta, mutta se korostui ainoastaan esimiesten keskuudessa. Esimiehet kokivat tärkeäksi, että muutosvalmius koostuu tiedosta ja ymmärryksestä, mitkä ovat olleet syyt organisaatiomuutoksiin. He näkevät hyvin merkittäväksi asiaksi, että valmius muutokseen ei pysty syntymään ilman, että henkilöillä on tietoa muutoksesta. Tiedolla tarkoitetaan selvitystä siitä, mitä tulee tapahtumaan. Muutoksesta tulisi kertoa tärkeimmät asiakokonaisuudet sekä tausta, miksi muutokseen on lähdetty. Tämä synnyttää ymmärrystä kokonaisuudessaan muutosta ja tavoiteltua tilaa kohtaan. Tärkeää on esimiesten mielestä ilmaista mitä tulee tapahtumaan sekä tavoitteet, mitä muutoksella pyritään saamaan aikaan.

”Se tarvii tietoa muutoksesta, ei ilman tietoa pysty olemaan mitään valmiutta. Se on varmaan se ihan keskeisin asia. ... Sit se tarvii siihen sen. Hmm. Miten mä nyt sanoisin. Tämmöisen. ... Asiat tai taustan sille muutokselle, sen selventämisen. Kyllä, miksi on lähdetty liikkeelle sit tota kuvauksen mitä tapahtuu ja sitten ne tavoitteet.” (E5)

Muutostarpeen lisäksi esimiehet nostivat muutoshalukkuuden vaikutuksen muutosvalmiuteen. Esille nostettiin myös se, että muutostarvetta tulee tuoda esille, ilman sitä voi tulla tunne, että muutos tehdään vain muutoksen ja kehittämisen halun takia.

”Varmaan siihen pitää ainakin olla halu ja ensin. Jos niinku yleensäkin ja tarvetta. Siitähän se lähtee jos on niin kuin tarve jotakin muuttaa. Eikä vaan sen takia, että nyt täytyy vain kehittää tätä jollain lailla, vaikka on hyväksi todettu malli. Se voi olla joskus parempi kuin tuleva muutos. Ja se monesti katsotaan myös muutosvastarinnaksi, mutta.”
(E4)

Esimiehet näkivät muutosvalmiuden koostuvan myös ymmärryksestä toimintatapojen kehittämisessä. Muutosvalmiuden voidaan ajatella rakentuvan myös ajattelutavasta nähdä muutos mahdollisuutena uhan sijaan. Organisaation kannalta ajateltuna on merkittävää nähdä, että toimintatapoja on mahdollista kehittää ja tehdä asioita eri tavoin kuin aikaisemmin. Ymmärrys muutoksen takana, muutoksesta ja tulevasta tilasta vaikuttavat muutosvalmiuden syntymiseen ja rakentumiseen.

”Varmaan sitä halua jos haluaa muuttaa jotain työtapaa tai. Kyllä sekin, että ymmärtää, että tässä on mahdollisuus tehdä toisellakin tapaa se asia.” (E4)

”Niin, että se väki sen ymmärtää, niin silloin saadaan se muutosvalmius syntymään ja miten hyvin siinä on onnistuttu, niin se on joko positiivista tai negatiivista.” (E5)

4.1.2 Olosuhteet

Esimiehet näkivät kontekstuaaliset tekijät yhdeksi muutosvalmiuden osaksi. Nähdään, että työkavereilla ja erityisesti esimiehillä on suuri vaikutus ihmisten valmiuksiin muutoksia kohtaan. Organisaatiossa, jossa usealla työpisteellä suoritettava työ perustuu tiimityöhön, kontekstuaalisten tekijöiden merkitys nousee merkittävään asemaan. Samanaikaisesti, ulkoiset motivaatiotekijät kuuluvat osaksi muutosvalmiutta. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi työnkuvan muuttuminen ja palkka. Myös kohdeorganisaation koko voi vaikuttaa siihen, että olosuhteet koetaan tärkeänä asiana.

”Varmaan ympäristö, sitten jos työpaikasta puhutaan työkaverit, tietenkin esimiehet, että se on koko kokonaisuus käytännössä.” (E2)

”Ympäristö silleen et mitenkä se tuo vaatimuksia muutoksiin. ... Onhan siihen tietenkin silleen ulkoisia tekijöitä sitten et mitenkä esimerkiksi työnkuva muuttuu, sitten tietysti palkka-asiat, nehan tulee aina esille.” (E2)

Myös yhteyshenkilöt nostivat esiin työyhteisön osaksi muutosvalmiuden rakentumista. He korostivat, että tiimien yhteishenki ja motivaatio uuden oppimiseen vaikuttaa ympäröivään työyhteisöön sekä tiimin jäseniin positiivisesti. Yhteyshenkilöiden keskuudesta ilmeni myös ajatus siitä, että yhteisen tavoitetilan tavoittelun kautta saadaan synnytettyä sitoutumista tekemiseen. Tätä kautta muutoksen toteuttaminen helpottuu organisaatioissa.

”Varmaan sit siitä porukasta, porukan niin kuin motivaatiosta oppia uutta ja tavallaan niinku yleensä siitä ryhmähengestä, porukan hengestäkin. Että kaikki jos ois saman aatteen tai tavallaan ostais sen idean kaikki samalla lailla ja sitoutus siihen, olis helpompi toteuttaa.” (Y4)

4.1.3 Prosessi

Viestinnän rooli on erittäin tärkeä muutoksissa, ja sen merkitys kasvaa entisestään muutosvalmiuden luomisessa. Usein muutoksissa on haasteena viestintä ja koetaan, että viestintää on liian vähän. Tässä tutkimuksessa muutosvalmiuden nähtiin koostuvan paljolti tiedosta ja viestinnästä. Tieto ja viestintä kuuluvat osaksi muutosprosessia ja ilmentävät kuinka muutos käytännössä toteutetaan. Esimiehet korostivat, että tietoa tulee muutoksissa tulla paljon ja usein. Lisäksi muutosprosessissa toivottiin avointa viestintää ja tiedon panttaamisen välttämistä. Esimiehet näkivät, että muutoksissa tietoa tulisi antaa hyvissä ajoin ja säännöllisesti siitä, mitä muutoksella pyritään saavuttamaan ja mihin asioihin muutos tulee kokonaisuudessaan vaikuttamaan. Haastatteluissa ilmeni, että henkilöstöä pystytään aikaisella viestinnällä valmistelevaan hyvin muutokseen, mikä puolestaan kasvattaa muutosvalmiutta ja vähentää vastarintaa. Viestinnän tulisi olla ajantasaista läpi koko muutoksen prosessin. Haastatteluissa pohdittiin myös avoimuuden vaikutusta muutokseen suhtautumisessa ja nähtiin, että mikäli viestintä ei ole avointa,

näky se ihmisten keskuudessa siinä, että he eivät tiedustele muutokseen liittyvistä asioista. Viestinnän avulla pystytään luomaan luottamusta sekä sitoutumista. Lisäksi viestinnällä saadaan aikaan halukkuutta osallistua muutokseen ja viedä sitä yhdessä eteenpäin. Muutosvalmiuden syntymisessä ja johtamisessa avoin viestintä on yksi tärkeimmistä ja kriittisimmistä tekijöistä.

”Et sitä (tietoa) pitäis tulla, koska se on yleensä sellaista tietoa, mitä tuntuu, et pantataan sellaista turhaa tietoa mitä ei tarttis pantata. Myös työnantajan puolelta. Sitten kun niitä paljastuu, että viimein joku kertoo jotakin. Yrityssalaisuuksien kannaltakaan yhtään mitään merkitystä. Että se. Koska sitten taas se jos ei kerrota niitä asioita niin avoimesti niin se taas kukaan ei viitti kohta taas enää kysyäkään. Ja täällähän on vähän sitä kulttuuria ollu niinku pikkuhiljaa ihmiset oppii kyselemäänkin asioita. Ennen vanhaan ei kerrottu mitään, kukaan ei viittinyt kysyäkään mitään.” (E1)

”Onhan se varmaan se jos tulee jotain isompaa ja muuta niin tiedottaminenhan on se et mitä nyt tapahtuu. Lähtökohta on se että se ei tuu puskasta, tietään vähän et pystytään niinku antaa ennakotietoa asiasta et mitä haetaan et se vaikuttaa ja se valmistautuminen on ihan erilaista siihen.” (E2)

Viestinnän ja tiedon lisäksi kouluttaminen nähtiin yhdeksi osaksi muutosvalmiutta. Tutkittavassa organisaatiossa järjestetään mahdollisuudet esimerkiksi ammattitutkinnon suorittamiseen. Esimiesten mielestä ammattitutkinnon suorittaneilla löytyvät paremmat valmiudet muutoksia kohtaan kuin henkilöillä, jotka sitä eivät ole suorittaneet. Tunnistettiin, että koulutuksen kautta henkilöt ovat syventäneet osaamistaan ja tietämystään, minkä nähtiin vaikuttavan heidän muutosvalmiuteensa positiivisesti.

”Eli levyalan ammattitutkinnon kautta ja näitä muita koulutuksia. Niin kyllähän se sitten niissä että näistä löytyy enemmän sitä valmiutta. Sitä on tullut justiin näitä nippatietoa vähän enemmän ja se tieto auttaa enemmän valmiuteen.” (E1)

Muutosvalmiuteen kuuluu osaksi johtaminen. Johtamiseen linkitettiin myös se, kuinka muutos tuodaan johdon puolelta esille organisaatiossa. Asialla nähtiin olevan suuri vaikutus yksilöön ja hänen suhtautumiseensa muutokseen heti muutoksen alkuvaiheissa.

”Johtaminen tietysti, et miten tää tuodaan esille ja johtamisellakin saahaan kyllä muutoksen alku mokattua hyvin helpolla. Mutta yksilö, eihän me täällä pelkillä koneilla mitään tehdä. Kyllä se yksilö on kaikista a ja o.” (E3)

Johtamisen lisäksi nostettiin esiin ympäröivän maailman ja yhteiskunnallisten muutosten vaikutukset muutosvalmiuteen organisaatioissa.

”Johtaminen ja yksilö. Ja tietysti oisko tää maailmanpoliittinen tilanne. Mitä tuo hallitus tuo tullessaan työaikajuttuihin tai työajanpidennyksiin.” (E3)

Yhteyshenkilöt puolestaan toivat esille, että yksilöllisyys muutosvalmiuden syntymisessä tulisi huomioida. Organisaatioissa tulisi antaa kaikille jäsenille mahdollisuudet muutoksen sisäistämiseen, jotta muutos ymmärrettäisiin oikealla tavalla. Valmius nähtiin syntyvän asian oppimisesta ja ymmärryksestä, mitä muutoksella haetaan. Tällä nähtiin olevan vaikutusta myös vastarinnan poistamiseen.

”Ei, mutta sinne pitäis antaa taas kaikille tavallaan se mahdollisuus, tavallaan niinku sisäistää se sillain oikeella tavalla. Et sitten monta kertaa ne asiat on niin, että ne tuntuu ensin hirveelle ja väärälle ja pannaan hanttiin, mut sit kun sä opit sen ja tajuat, et mistä tässä on kyse, niin sitten se vastarinta häviää. Et ei tää ihan ollutkaan niin kuin ajateltiin.” (Y4)

Yhteyshenkilöt toivat näkökulmaksi muutosvalmiuden rakentumiselle kokonaisvaltaisen ja laajemman ajattelutavan omaamisen. Valmiutta muutoksiin syntyy kun pystytään ymmärtämään perustelut ja syyt toimintaan laajemmassa mittakaavassa. Tuotannossa työskennellessä tärkeää on nähdä oma tehtävä osana laajaa kokonaisuutta ja mihin oma työpiste tai työpisteet vaikuttavat kokonaisprosessin kannalta ajateltuna. Tämä auttaa hahmottamaan myös syitä muutoksiin ja toimintatapojen uudistamiseen.

”Niin, että vähän pitäis olla, että miks on niinku näin (perustellaan siis). Ihan mitä tahansa muutoksiin tämä on tärkeää. Sitten tietysti täälläkin pitäis paljon osata ajatella niinku tuon oman työn lisäksi, vaikka sen osaa hoitaa, mutta se, että mihinkä se minun tuote menee sinne seuraavaan työpisteeseen. Vähän aina ajatella, sitä kokonaiskuva. Jos ei ihan koko niemeä, mutta ehkä muutama työpiste eteenpäin, että miksi tehdään näin

ja miks tää on näin ja miksi halutaan tehdä näin, miksi työnantaja toivoo tätä ja sitten me parhaamme mukaan se toteutetaan. Sitten se, että tulis vielä jotain, että nähdään vähän pidemmälle sitä asiaa, eikä vain, että ne omat pienet ympyrät vaan. Ei liian kapealaisesti ajatella.” (Y2)

Aikaisemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on painotettu paljon osallistamisen merkitystä. Tämä tärkeä asia ilmeni vain yhteyshenkilöiden haastatteluissa. Tiedottamisen ja huolellisen valmistelun lisäksi muutosvalmius nähdään koostuvan myös työntekijöiden huomioimisesta sekä mukaan ottamisesta, osallistamisesta, muutokseen jo muutoksen alkuvaiheilla. Tämä lisää ymmärrystä, tuo monipuolisesti eri näkökulmia esille, jolloin mahdolliset kriittiset pisteet pystytään ohittamaan. Henkilöt, jotka arjessa tekevät kyseistä tehtävää, pystyvät tarjoamaan asiantuntevan näkemyksen työn käytännöistä, sisällöstä sekä mahdollisten muutosten vaikutuksista. Säännöllinen ja ajantasainen viestintä lisää halukkuutta osallistua mukaan muutokseen. Osallistamisen kautta sitoutetaan työntekijöitä muutoksen eteenpäin viemiseen. Näin rakennetaan entistä muutosvalmiimpia työntekijöitä ja sitä kautta muutosvalmiimpia organisaatioita. Osallistaminen on tärkeää myös siksi, että työntekijät tunsivat olevansa merkittävänä osana muutosta ja että heidän näkemyksensä mahdollisesti myös huomioitaisiin osana muutoksen suunnittelua.

”Valmius koostuu. No se, että siihen pitäis valmistaa paremmin, pitäis tiedottaa ja puhua asiasta, että mitä on tulossa. Että ei silleen, että se alkaa nyt tästä hetkestä ja näin tehdään. Vain se pitäis mun mielestä olla silleen et sitä asiaa valmisteltais huolella ja tavallaan sitten jos nyt ajatellaan työntekijän näkökulmasta. Tavallaan huomioitais kaikki siihen liittyvät ihmiset ja otettais mahdollisesti jo suunnitteluun mukaan ja kerrotais etukäteen avoimesti ja reilusti ja suoraan mitä tulee tapahtumaan. Mihin pyritään, mitä se vaikuttaa ja kehenkin. Kyllä mä luulen, ainakin ite sen kokisin, että tietäis etukäteen niinku asioita enemmän.” (Y4)

Edellä kuvatussa ilmenee hyvin se, kuinka osallistaminen ja mahdollisuus päästä vaikuttamaan asioihin jo alkua- tai suunnitteluvaiheessa, lisää ymmärrystä muutoksesta ja muutoksen taustoista. Tätä kautta muodostuu hyväksyminen sekä sitoutuminen tulevaan muutokseen.

”Otettais mukaan valmisteleen sitä, niin tai sillain, et ei tarts välttämättä saman pöydän ääreen eikä se sinällään meidän suorittajien puolen asia olekaan, jos puhutaan tämän firman muutoksista, mutta tavallaan sitten et jos esimerkiksi puhutaan tästä tiimihommasta tai. Niinku enemmän siihen suunnitteluun ja enemmän panostettais siihen kertomiseen mitä se on. Mitä se oikeasti on, eikä tavallaan et se lukee jossain A4:lla tai sillain. Lukemisen ymmärtäminen on sillain, et joku ymmärtää toisella tavalla kuin toinen. Joojoo, justiin. Et se asia, viesti, menis suoraan sillailailla perille kuin se on tarkoitettu, ettei tuu turhia väärinymmärryksiä ja sitä kautta tulee sitä vastarintaa ja pelkoa sitten turhaankin.” (Y4)

”Kyllähän se pitää hyvin suunnitella se, että mitä aletaan muuttamaan, miten muutetaan ja miten se toteuttamaan ja sitten ketä se koskee. Eli kohdejoukko ja miten se infotaan sinnepäin. Et miten se porukka sen toteuttaa, ketä se koskee.” (Y3)

Haastatteluissa ilmeni hyvä ajatustapa siitä, että viestinnän avulla tulisi painottaa, että muutokset tulisi nähdä positiivisesti ja muutoksen tuoman potentiaalin kautta. Muutoksissa tarkoituksena on pyrkiä muuttamaan ja omaksumaan uutta toimintatapaa tai tapaa ajatella. Usein muutoksissa kehitetään toimintaa, jolloin muutos helpottaa tehtävien hoitamista.

”Tietysti, että tiedotetaan, että mitä ne muutokset tuo tullessaan. Ainahan sitä pelätään kun jotain uutta on tulossa, että noniin, nyt lähtee työntekijöitä. Muutoksia on erilaisia ja monestihan muutokset saattaa tuoda jotain helpotuksiakin. Kevennetään. ... Se tulisi tuoda ilmi viesteissä.” (Y1)

4.1.4 Henkilökohtaiset ominaisuudet

Henkilökohtaiset ominaisuudet nähdään olevan yksi tekijä muutosvalmiuden rakentamisessa. Sekä esimiehet että yhteyshenkilöt korostivat, että muutosvalmius koostuu ennen kaikkea asenteesta. He näkivät, että asenne on erittäin merkittävä ja ratkaiseva tekijä muutosvalmiudessa ja yleisesti suhtautumisessa muutoksia kohtaan. Varsinkin suurissa organisaatioissa, kuten tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, valmius muutoksiin on ensiarvoisen tärkeää, jotta muutokset pysytään viemään onnistuneesti läpi kohtuullisessa aikataulussa.

"No se asenne tietysti pitää olla yksilöillä hyvä aina, että on valmis lähtemään mukaan siihen. Kuinka kohtaa sen muutoksen, että asenne ei ole heti, että "ei". Ei mentäis sen negatiivisen kautta, mikä on aika yleistä kyllä." (Y3)

"No suurimmaksi osaksi jos ajatellaan tuolla työntekijäpuolella, niin työntekijöiden asenteesta. Siellähän on, joitakin on sitä mieltä, että tehdään niin kuin ollaan ennenkin tehty. Voi olla jo semmonen kielteinen ennakkoasenne." (Y1)

Kun organisaatioissa ilmoitetaan muutoksista, nostaa se esiin monenlaisia ajatuksia henkilöstön keskuudessa. Osa ihmisistä ottaa muutokset vastaan hyvin ja odottavin, positiivisin asentein, kun puolestaan osa kokee muutokset negatiivisemmin. Molemmat muutosagenteista, esimiehet ja yhteyshenkilöt, nostivat esille negatiivisen asenteen ja painottivat, että negatiivisuuden kautta ei kannata lähteä liikkeelle. Muutos tuleeikin nähdä myönteisenä mahdollisuutena.

"Oma asenne, vaikka se, että jokaista muutosta ei koeta negatiivisena vaikka se saattaa kuulostaa siltä. Aina kun tapahtuu joku muutos, mutta ei kannata sillä. ... Kyllä, ei kannata lähteä negatiivisena, siitä ei tuu kun itelle stressiä enemmän. Koska sitä ei tiää, mitä se tuo loppujen lopuks. Sehän voi olla hyviäkin asioita." (E1)

"Hetimit kun alkaa uhkaa olemaan, että joku muuttuu, niin karvat nousee pystyyn herkästi ja se koetaan aina negatiivisena. Tapahtui mitä tahansa, niin aina ensimmäinen reaktio on negatiivisuus. Mä en tiää, et onko se, että pessimisti ei pety –asenne siinä." (Y4)

Muutos tarkoittaa sitä, että siirrytään vanhoista toimintatavoista uusiin. Silloin on usein tultava pois omalta mukavuusalueelta, mikä aiheuttaa epävarmuutta. Tämä tukee aiempaa havaintoa siitä, että viestinnän kautta on tuotava selkeästi esiin syyt muutokselle.

"Äkkiseltään voisin kuvitella jos henkilöstöstä puhutaan niin asenteesta eli asenne ratkaisee aika paljon. Eli muutoshan tuo aina jotain uutta ja jos asenne on jo niinku vastaan tai muuten niin sehän näkyy niinku heti. Se on ihan selvää. Sitten varmaan asenne ja sitten henkilöistä puhutaan ni kun uutta tulee niin se rupee vähän mietityttään. Saattaa

olla jollakin jotain pelkoja tai muuta. Mutta sitten taas toinen puoli on se, että moni ottaa sen ihan hyvänäkin.” (E2)

Sekä esimiehet että yhteyshenkilöt toivat esiin muutoksen aiheuttamat pelot. Yksilö voi miettiä ja jopa pelätä kuinka hän oppii uudet toimintatavat ja kuinka hän sopeutuu muuttuvaan tilanteeseen. Pelko ei tarkoita aina muutosvastarintaa, pikemminkin pelko ilmaisee useimmiten huolen tai epävarmuuden uutta asiaa kohtaan.

”Jos mä puhun meidän porukasta esimerkiksi tuolla taas sanotaan ettei pelkästään meidän porukasta, vaan työkavereista mitä tuolla on. Että tavallaan pelätään. Tuolla kuulostaa puheissa, että tavallaan aina jos tulee jotain muutosta tai puhutaan muutoksista, niin se on aina negatiivista. Se on se ensimmäinen mielikuva mitä tulee. Tai mulla on ensimmäinen ajatus, että näin se on. Itselläni ei välttämättä ole juuri se sama, mutta yleinen ajatus ihan missä firmassa tahansa. ... No varmaan siinä tulee jonkinlaista pelkoa oman työpaikan tai oman työpisteen menettämisestä tai että joutuu opettelemaan jotain muuta.” (Y4)

Osa esimiehistä painotti erikseen sitä, kuinka muutos lähtee nimenomaan henkilöistä sekä heidän asenteistaan ja suhtautumisistaan. Asioiden nähtiin muuttuvan aina ympärillä.

”Ei nyt ihan heti. Henkilöistä se enemmän lähtee se musta se muutos. Asiathan muuttuu aina.” (E1)

”Kyllähän se perintö mikä tämmösissä organisaatioissa tänne organisaatioon on istutettu. Yksilöistähän se lähtee.” (E3)

Esimiehet nostivat esille myös iän vaikutuksen, ja havaittiin, että muutoksiin suhtaudutaan positiivisemmin vanhempana, kun on koettu ja nähty enemmän.

”Usein se on iän myötä opittuakin, että ennakoluulot pois. Että se on sellainen tärkeä homma siinä. Niitä on sen verran jo ollut tässä vuosien varrella niitä muutoksia, että havainnut, et nuorempana suhtaudutaan negatiivisemmin, mutta vanhempana ja viisaampana ei.” (E1)

Esimiehet näkivät, että vaikka joitain muutoksia kohtaan on koettu muutosvastarintaa, ei se ole tarkoittanut sitä, että muutos ei toteutuisi. Muutosvastarinnan jälkeen on alettu hyväksymään uutta ajatusta ja uudet toimintatavat ovat hyväksytty ja sulautettu kiinteäksi osaksi toimintaa. Myös sana avoimuus tuli esiin esimiesten haastatteluissa. Tärkeintä olisi lähteä avoimin mielin kohti muutoksia.

”Mutta jos oltais avoimempia. Esimerkiks kun tää tiiminvetohomma lähti, niin valtava muutosvastarinta, mutta niin se vaan sulii ja täällä sitä ollaan.” (E3)

Muutokseen voidaan asennoitua oikeanlaisella asenteella, ja nähdä muutos pikemminkin mahdollisuutena uhan sijasta. On ihmisten asennoitumisesta, persoonallisuudesta ja kokemuksesta kiinni miten muutoksiin suhtaudutaan. Optimistinen näkökulma ja itseluottamus ilmentävät hyvin yksilön valmiuksista muutoksia kohtaan. Tämä näkökulma tuli hyvin esiin erään esimiehen kommentissa.

”Kieltämättä on tää itsellekin mukavaa, että tapahtuu, kun näinkin kauan on ollut, että tulee näitä muutosta, ettei vaan koko ajan mennä saman kaavan mukaan. Kyllä siitä tulee itsellekin motivaatiota. Se piristää, vaikka sitä pelkääkin että jotakin, mutta kyllä se on ihan toivottavaa, että näitä tapahtuu. Vois tulla itseasiassa lisääkin. Mennään sitten kun näitä tulee niin vähän nopeemmin loppuun asti.” (E3)

Asenteen lisäksi sekä esimiesten että yhteyshenkilöiden mielestä muutosvalmius pitää sisällään osaamisen. Osaaminen lisää muutosvalmiutta, tarjoten ihmisille itsevarmuutta sekä samalla uskoa siihen, että opitaan uusia asioita. Esimiesten keskuudesta nostettiin esille osaamisen lisäksi ohjaaminen.

”Muutosvalmius, se pitää sisällään ehkä tärkeimpänä sen hmm. .. asenteen ja sitten osaaminen, tiedottaminen. Jos ajatellaan niin kuin työkaluja tai paloja muutosvalmiuden sisältä millä sitä ohjataan. Ohjaaminen kuuluu osaksi muutosvalmiutta tärkeänä osana.” (E5)

”Osaamista sisältää valmius myös, kun miettii tuota tiimitoimintaakin, niin siinä on sitten se. Meitä kun on useampi niin onhan siinä kuitenkin monenlaista mitä pitää osata ja tietää ja kaikki turvallisuusasiat ja kaikki semmoinen.” (Y2)

”No koulutus. Jos siellä niin isoja muutoksia tulee, että pitää kouluttaa ja opetella, jotta toimii. Eli osaaminen nousee tärkeäksi ja se on tärkeä osa valmiutta. ... Pitää uskoa omaan osaamiseen ja siihen, että oppii.” (Y1)

4.2 Esimiesten rooli muutoksessa

Kohdeorganisaatiossa esimiehet toimivat työnjohtajina ja heidän tehtävänä on tukea ja ohjata henkilöstöään. Esimiehet ovat tärkeänä osana muutoksen toteuttamisessa, jotta uudet toimintatavat saadaan vakiinnutettua osaksi organisaation joka päiväistä toimintaa.

4.2.1 Muutoksen hyötyjen kommunikointi ja oma suhtautuminen

Muutoksen onnistumisen kannalta muutosviestinnässä on oleellista pystyä perustelemaan ihmisille muutoksen tarpeellisuus ja muutoksen hyödyt. Tässä muutoksessa tavoitellaan muun muassa joustavuutta toimintoihin, moniosaamisen kasvattamista ja itseohjautuvuutta. Haastateltavat kokivat, että esimiesten tulee tuoda selkeästi ilmi henkilöstölle muutoksen mukanaan tuomat positiiviset puolet ja konkreettiset hyödyt. Nämä ovat tekijöitä, jotka kasvattavat henkilöstön valmiutta muutokseen ja auttavat muutoksen onnistumista.

”On tuotava silleen esille muutoksen hyviä puolia, mitä muutos antaa sekä ihan mitä antaa arkeen toisille.” (E4)

”On perusteltava hyvin, mitä muutos tuo tullessaan työntekijöidenkin kannalta.” (Y1)

Muutoksessa esimiehen oma suhtautuminen ja ajatustapa muutoksia kohtaan nousee tärkeään asemaan. Heidän rooliinsa muutoksissa nähtiin kuuluvan muutoksen positiivisen puolen esiin nostaminen ja viestiminen henkilöstön tietoisuuteen. Haastatteluihin nousi esiin, että esimiehen oma suhtautuminen on tärkeää, ja vaikka esimies itse ei olisi täysin vakuuttunut muutoksesta tai muutos hieman mietityttäisi heitä itseäänkin, ei heidän tule tuoda sitä ilmi työntekijöille. Heidän tehtävänä on luoda positiivista ilmapiiriä ja luoda henkilöstölle valmiutta tulevaan muutokseen ja muutoksen ymmärtämiseen. Esimiehien

tuleekin pyrkiä herättämään henkilöstössä myönteisiä asenteita ja tunteita muutosta kohtaan.

”Pitää tuoda se positiivinen puoli siitä esille eli just se et jos tulee muutoksia vaikka jos siihen suhtautuu negatiivisesti, niin sitä ei saa tuoda julki ainakaan työntekijöille eli oma suhtautuminen.” (E1)

”Se on se oma, ei passaa mennä, se on niinku oma juttu, joka pidetään omana tietona. Et se ei kuulu, se on esimiehenä semmonen et se ei. Esimies voi paasata esimiehellensä, mutta esimies ei voi paasata siitä työntekijöille, koska se ei kuulu niille. Ei voi latistaa olemassa olevaa valmiutta ja ajatusta siihen muutokseen. Esimies voi paljon vaikuttaa siihen ilmapiiriin tietämättäänkin. ... Olla se positiivinen henkilö, koska tietoahan tulee monesta suunnasta” (E1)

4.2.2 Kannustaminen

Kannustamisen tärkeys muutosta ja muutoksia kohtaan nousi aineistossa esiin varsinkin yhteyshenkilöiden keskuudesta. Esimiesten tulisi kannustavasti ja selkeästi ilmaista mitä tehdään ja innoittaa henkilöstöä osallistumaan toimintaan. Kannustamalla ja positiivisella ilmapiirillä muutosta kohtaan saadaan luotua hyvät lähtökohdat onnistuneelle organisaatiomuutokselle.

”Vaikka työnjohtaja onkin, niin semmoinen kannustava. Meillä on nyt tällainen menossa tässä ja nyt osallistutaan tähän. Ja se helpottaa meidän kaikkien elämää kun on semmoinen kannustus.” (Y2)

”Varmaanhan semmoinen kannustava se, että positiivisen kautta.” (Y2)

”Onhan se tärkeä rooli, että se tulee ne asiat esille oikealla tavalla ja tukee tiimiäkin ja tiimin yhdyshenkilöitä tukee aktiivisesti. Selkeät ohjeet, pitäis selkeemmin esittää ohjeet vieläkin. ... Kannustaminen kokonaisuudessaan on tärkeä esimiesten rooli.” (Y3)

4.2.3 Muutoksen jalkauttaminen ja ylläpitäminen

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että juuri työntekijöiden lähimmät esimiehet jalkauttavat muutokset omille tiimeilleen ja alaisilleen. He tuovat tietoa, ohjeistavat, auttavat ja neuvovat. Yhdellä esimiehellä on paljon henkilöstöä, ja muutoksen jalkauttamisen lisäksi muutosta tulisi ylläpitää aktiivisesti heti muutoksen alussa sekä muokata toimintaa eteenpäin. Tutkimuksesta nousi esiin, että mikäli muuttunutta toimintatapaa ei pidetä yllä, on vaarana sen unohtaminen ja uuden mallin sivuuttaminen. Muutoksen ja sen jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että yhteyshenkilöitä ei jätetä yksin jalkauttamisen kanssa, vaan nimenomaan esimiehillä on päävastuu muutoksen jalkauttamisesta.

”Varmaan se, että mää tuon sen, minunhan se pitäis käytännössä se muutos ajaa sisään. Sitten varmaan se, että sitähan pitäis justiinsa ylläpitää. Jos sitä ei ylläpidetä jonkun toimesta niin sehän ei pyöri kauaa. Tiiminvetäjä ei yksinään pysty siihen, eikä tarteakaan ylläpitää sitä omaa tiimiä. Se tarvii sen tiedon jostain, mitä se vie tai mitä tapahtuu tai mitä ylipäättään on meneillään.” (E2)

”Varmaan siinäkin on tota niin. Esimiehen pitää olla sellainen, joka ainakin on perillä asioista ja toisaalta on antamassa neuvoja ja ohjaamassa. Tavallaan myös patistamassa, viemässä sitä muutosta eteenpäin. Eikä niinku tavallaan vaan seurata sivusta. Jos näkee, että joku ei toimi, niin sitten pitää puuttua siihen asiaan, se on vähän kuin sen tehtävä.” (Y4)

4.2.4 Perehdyttäminen ja kehittäminen

Muutoksen tuodessa aina jotain uutta, on uudet toimintatavat perehdytettävä huolella. Perehdyttämisen tärkeys muutosten keskellä nousi esiin myös tässä tutkimuksessa. Hyvä kommunikaatio, asioiden sisäistäminen sekä opastus ja ohjaaminen takaavat onnistumisen.

”Elikkä mää ohjeistan ja neuvon ja annan tietoa et mitenkä mennään.” (E2)

”Esimiehen pitää olla sellainen, joka ainakin on perillä asioista ja toisaalta on antamassa neuvoja ja ohjaamassa” (Y4)

Esimiehen rooli muutoksessa ja muutosvalmiuden lisäämisessä on toiminnan jatkuva kehittäminen. Kommunikaatio esimiestasolla sekä yhteyshenkilöiden ja tiimin jäsenten välillä auttaa löytämään uusia toimintatapoja. Pitkien perinteiden ja työtapojen ”haastaminen” voi luoda muun muassa uusia toimintatapoja, tehostaa toimintaa sekä lisätä ymmärrystä toimintaketjun eri vaiheista. Näillä tekijöillä on suuri vaikutus toiminnan jatkuvuuden ja kilpailukyvyn ylläpitämiseen.

”Esimiehen tulee olla myös kehittämässä.” (Y4)

”Varmaan myös sit semmonen toiminnan parantaminen sekä uusien asioiden tuominen. Mitä niiltä tulee ja mitä kuulee tuotannosta ja voi viedä eteenpäin, jotta hommat paranee.” (Y2)

4.2.5 Palautteen antaminen

Kuten johtamisessa muutenkin, myös muutoksissa palautteen antaminen nähtiin kuuluvan esimiesten rooliin muutosten keskellä. Muutosten aikana tulee aina tilanteita, joita ei ole voitu ennakoida, jolloin niin esimiesten, yhteyshenkilöiden kuin työntekijöidenkin on tehtävä nopeatakin valintoja. Riskien ottamisesta tulee, varsinkin muutosten keskellä, antaa positiivista palautetta. Mikäli valinnat eivät ole tilanteissa menneet täysin oikein, on esimiesten mietittävä, miten palaute annetaan riskien ottamisesta, jotta työntekijöitä ei lannisteta vastuun ottamisesta.

”Just se palautteen antaminen, että antaa hyvistä, että hienosti suoritettu kun ne on ottanut jotain riskejä, ja jos jotain mennyt pieleen ei oo mennyt tyrmäämään sitä, vaan ehkä ois toisella tavalla tehnyt ton, mutta se tehtävä niin hienotunteisesti sanoa, että hyvä yritys, mutta...” (E1)

4.2.6 Viestintä

Muutosviestintä on yksi avaintekijä onnistuneeseen muutokseen ja siten myös muutosvalmiuden luomiseen ja kasvattamiseen. Esimiehen rooliin nähtiin kuuluvan tärkeänä osana tiedottaminen ja toiminnan valvominen. Tässä kohdeorganisaatiossa on viestinnässä esimiesten lisäksi mukana yhteyshenkilöt, jotka auttavat viestin viemisessä. Tämä on suuri apu etenkin suuressa organisaatioyksikössä. Tutkittavassa organisaatioyksikössä nähtiin toimivaksi, että esimiehet viestivät yhteyshenkilöille, jotka puolestaan välittävät viestiä eteenpäin omiin tiimeihinsä. Vuorovaikutuksen kautta esimiehet kuulevat viestiä ja ajatuksia sekä yhteyshenkilöiltä, että henkilöstöltä.

”Katson silleen vähän kuin perään, että homma toimii ja mullehan ne yhteyshenkilöt sitten kertoo ne asiat, mitä ne on kuullut. Niin, viestii ja tiedottaa mulle. Ei tää mun rooli ole hirveesti muuttunut tai tule muuttumaan, koska kumminkin mä oon siinä vuorossa työjohtajana. .. Samalla tottakai minäkin viestin tiimejä ja yhteyshenkilöitä.” (E4)

”Eli työjohtaja viestii yhteyshenkilölle ja yhteyshenkilö tiimille. Kun se hapattaa ilmapiirin äkkiä jos me yhdyshenkilöt aletaan tuolla pomottamaan.” (Y3)

Mikäli arjessa huomataan, että muutos ei toimi toivotulla tavalla, on esimiehillä sekä yhteyshenkilöillä merkittävä rooli havaita se ja tehdä tarvittavat korjaavat toimenpiteet sekä viestiä asiasta eteenpäin. Tätä kuvattiin jopa sanalla patistaminen. Tutkimuksessa nousi esiin myös se, että varsinkin muutoksen alkuvaiheissa esimiesten tehtävänä on viedä muutosta koko ajan eteenpäin ja kehittää toimintatapoja muutosta tukeviksi.

Etenkin muutoksen alkuvaiheessa muutosviestinnässä on tärkeää antaa ihmisille tietoa muutoksesta ja sen kulusta. Esimiesten rooliksi nähtiin viestinnän lisäksi ennakoiminen sekä kuunteleminen. Esimiesten tulee olla ihmisten keskuudessa kuuntelemassa ja vastaamassa ihmisten mielteisiin. Kokemukset ovat kohdeorganisaatiossa osoittaneet, että läsnä oleminen ja kuunteleminen ovat avaintekijöitä. Näillä tekijöillä luodaan henkilöstölle turvallisuuden tunnetta muutosten keskellä ja muutoksen negatiiviset puolet eivät saa vääriä mittasuhteita, mikä vaikuttaisi hidastavasti läpivientiin.

”Kertomalla ja ennakoimalla ja ja kuuntelemalla. Että hänen pitää olla keskustelevala siellä väen joukossa. Kyllä kyllä elikkä kohdata niitä ihmisiä. Eikä se ole loppupelissä, ei siellä tarvii ees pitkiä keskusteluja, että monta kertaa hyvin lyhyt kommentti ja semmoinen mukana oleminen ja kuunteleminen, se riittää. Toisilla on se vaan semmoinen syntyy työntekijälle se tunnet, että kyllä tuo esimies tietää, että turvassahan tässä ollaan ja silloin se homma menee itekseen eteenpäin. Ei niinku tee asioista sen suurempia kuin ne on.”
(E5)

”Rauhoittaa, ei tässä mitään hätään että katotaan ihan rauhassa. Mutta jos esimies sanoo et katotaan mitä tulevaisuus tuo, se voidaan ymmärtää vähän väärällä tavalla vaikkei tarkoitakaan. Tarkkaan kannattaa miettiä mitä sanoo.” (E1)

4.2.7 Läsnäolo ja tukeminen

Läsnäolo nähtiin tärkeänä muutoksen alkuhetkillä ja muutosvalmiuden luomisessa. Muutosuutisten tullessa ja koko muutosprosessin ajan esimiehellä on tärkeä rooli olla läsnä ja mukana työntekijöiden keskuudessa tuomassa ilmi ja muistuttamassa muutoksen positiivisista puolista. Läsnäolo nähtiin haastatteluissa myös siten, että muutosten alkuvaiheissa esimiesten tulisi olla tukemassa, auttamassa ja myös tekemässä mukana yhdessä henkilöstön kanssa.

”No jalkautua enemmän ehkä siinä kun tulee uutisia, olla työntekijöiden joukossa.” (E1)

Ihmiset kokevat muutokset eri tavoin. Jokaisella on omanlainen tapa tulkita muutosta, organisaatiota, ympäristöä ja maailmaa. Koska case-organisaatio on iso kooltaan, ihmiset kokevat myös muutokseen tarvittavan tuen eri tavoin. Tässä tutkimuksessa nähtiin, että esimiehen tuella ja läsnäololla on toisille työntekijöille hyvinkin suuri merkitys. Moniosaamisen ja tehtäväkierron alkaessa henkilöillä, joille toimintatapa on uusi, tarvitaan esimiesten tukea paljon enemmän kuin henkilöille, joille moniosaaminen on jo tutumpaa. On tärkeää, että esimiehiltä löytyy tarvittavaa aikaa olla mukana henkilöstön keskuudessa tarjoten tukea, kannustusta, läsnäoloa ja rauhoitusta.

Esimiehen roolin tärkeys nousi esille tutkimuksessa useammassa eri kohdassa. Esimiesten tulee tuntea ja kyetä lukemaan omaa henkilöstöään muutoksen eri vaiheissa,

jotta he pystyvät olemaan läsnä ja tukemaan tukea tarvitsevia henkilöitä. Erilaisuuden johtaminen eri muutoksen vaiheissa ja tilanteissa on yksi avaintekijä onnistumiseen ja toimintatapojen muutokseen. Yhteyshenkilöt nostivat esimiesten läsnäolon muutoksen keskellä esille, asia on mahdollisesti koettu haastavaksi vuorossa olevien suurien henkilöstömäärien vuoksi. Tuloksista on havaittavissa, että muutosten keskellä vuorovaikuttaminen ja läsnäolon merkitys korostuu entistä suurempaan arvoon ja siihen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota.

”Yhteistyötä. Että hän on mukana siinä sitten kun niitä muutoksia tulee, että jos tarvii jotakin apua niin hän on siinä mukana sitten tekemässä. ... Sekä, että hän on läsnä, jos tulee joku ongelma, ettei tarvitse miettiä, että missähän se meidän pomo nyt oikeen on.” (Y1)

”Kyllä sitä varmaan, sanotaan näille justiin, jotka ei oo ehkä niin tottunut siihen, että ne tekee sitä yhtä hommaa ja niille se iso muutos on se, että ruvetaan tekemään kaikkea, niin näille se on varmaan aika isokin, että esimies on siinä paikalla, mutta ei se ehkä näille, jotka on tottunut tekemään vähän kuin porukassa ja hommat kiertää ja näitä näin. Se ei ehkä heille oo niinkään iso rooli. He ovat ehkä valmiimpia siihen, mutta tämmösille, jotka ei oo, voi olla isokin merkitys, isompi kuin työntekijöitten tuki kuin se, että esimies on se rauhoittava tekijä. Näitä on.” (E1)

4.2.8 Luottamus

Kuten johtamisessa yleisesti, on luottamuksen rooli muutosvalmiuden luomisessa ja muutosprosessissa tärkeää. Esimiehen antama tieto muutoksista otetaan paremmin vastaan, kun luottamus on kunnossa. Henkilöstölle on merkittävää, että he pystyvät luottamaan siihen, että esimies tiedottaa alaisiaan säännöllisesti läpi muutosprosessin. Näiden lisäksi tutkimuksesta tuli esiin esimiehen kyky luottamuksen luomiseen oman asenteen kautta. Kohdeorganisaatiossa meneillään olevassa muutoksessa luottamus korostuu entistä isompaan rooliin muutoksen laajuuden ja pituuden vuoksi. Koko organisaation henkilöstölle on erityisen tärkeää, että heillä on luottamus organisaatioon ja sen toimintaan. Luottamuksella on myös merkittävä rooli niin muutosvalmiudessa kuin muutokseen sitoutumisessakin.

”No kyllähän se on aika iso rooli, että se pystyy sitä luottamusta luomaan omalla asenteella muutokseen ja sitten että just tiedottaa alaisilleen just, että mitä muutoksia on tulossa. Sitten tietenkin se tukeminen.” (Y1)

4.2.9 Valmentaminen ja esimerkillä johtaminen

Muutoksen alkuvaiheissa nähtiin hyvin tärkeänä, että esimiehen tehtävänä ja roolina on toimia vetäjänä ja valmentajana positiivisella asenteella muutoksessa. Esimiehen roolista esiin nousi myös rauhoittavana tekijänä toimiminen.

”No olla semmonen kannustava, ... , puhua positiiviseen sävyyn asioita. Se on semmonen et siinä vaiheessa menee joukkojen eellä eikä takana ja semmoisilla positiivisella asenteella. Eli joukkueen vetäjä siinä vaiheessa.” (E1)

Valmentamiseen kuuluu, että esimiehet johtavat henkilöstöään omalla esimerkillisellä toiminnallaan. Suoritteiden opastaminen ja esimerkkien avulla uuteen opettaminen koettiin tärkeäksi. Kun uudet toimintatavat käydään läpi näin, saadaan osaamisen taso kaikille henkilöille samalle tasolle jo heti muutoksen jalkauttamisen alkuvaiheissa.

”Esimerkin rooli, näyttäen mallia, miten toimitaan ja mennään. ... Rauhoittaja ja oikean tiedon välittäjä eli hänen tehtävänsä on valvoa sitä, että kukaan ei droppaa tunnelmaa. Ja se on erittäin merkittävä rooli sitä kautta. Että hän pitää yllä sitä hyvää fiilistä ja semmoista asiallista tietoa. Toki fiilis saa olla välillä huonokin, se on sallittua, mutta hänen tehtävänsä on oikeella tiedolla johtaa ja kuinka ollakaan se vaikuttaa siihen fiilikseen, että siitä tulee positiivinen, semmoinen turvallinen.” (E5)

”Kouluttajana tietysti pitäis olla. Mutta tuota tavallaan se on vaan sitä ohjausta oikeisiin pisteisiin, muuthan sen sitten tekee, mutta antaa ne valmiudet.” (E3)

4.2.10 Itseohjautuvuuden lisääminen

Kohdeorganisaation muutoksessa haetaan moniosaamisen lisäksi tiimien itseohjautuvuutta. Haastateltavien mielestä esimiesten tulisi antaa myös muutoksessa vapautta henkilöstölle ja yhteyshenkilöille. Lisäksi esimiesten tulisi opettaa ja antaa

henkilöstölle ja tiimeille mahdollisuus itseohjautuvuuteen ja valmentaa henkilöstön toimintatapoja eteenpäin. Valmentaminen näkyy myös siinä, kuinka ohjata toimintaa kun kaikki ei mennytkään oikein.

”Narua antamalla, antamalla vapautta. Ja just se, niin ku aikaisemminkin sanoin, että ei oo heti puuttumassa asioihin, että kannustaa niitä tekemään niitä ratkaisuja. Ja sitten että korjaa asioita, mutta korjaa ne oikealla tavalla ettei mee sanomaan, että sä oot huono. Mut silleen niin ku järkevästi. Ettei mee mollaamisen tavalla vaan yritän antaa niiden itse tiedostaa sen, että meniköhän joku pieleen tai no ei nyt ihan noin.” (E1)

4.3 Yhteyshenkilöiden rooli muutoksessa

Kohdeorganisaatiossa yhteyshenkilö nähdään henkilöinä, jotka toimivat tiimiensä vetäjinä ottaen oman roolinsa hoitaakseen. Heillä ei kuitenkaan ole työnjohtajan roolia. Yhteyshenkilöt nähdään aktiivisina toimijoina ja henkilöinä, jotka muutoksissakin näyttävät mallia omalla esimerkillään toisille tiimin jäsenille.

4.3.1 Esimerkkinä toimiminen

Yhteyshenkilöt pystyvät vaikuttamaan paljon tiimin toimintaan. Yhteyshenkilöiden roolina on näyttää miten tiimin jäsenten tulisi olla mukana ja toimia muutoksessa. Tähän vaikuttaa paljon se, kuinka yhteyshenkilö on saanut luotua luottamusta ja saanut hyväksyntää omalta tiimiltään. Erityisesti esimiehet näkevät yhteyshenkilöiden tärkeäksi piirteeksi esimerkkinä toimimisen ja tiimin yhteistyön lisäämisen.

”Tiimin vetäjät pitää olla sellaisia, ketkä oikeesti ottaa roolia. Niistä ei tuu myöskään työnjohtajia, et ne ei rupee pomottamaan ... ettei ota liikaa sitä ja ei nouse niin sanotusti päähän se homma. Mutta myös sitten samalla niinku aktiivisia ettei ne oo vain silleen et otetaan vaan tää pikku lisä. Et se pitää myös niinku hoitaa ja olla vähän niin kuin ite esimerkkinä tehdä töitä.” (E1)

Luonteeltaan yhteyshenkilöiden tulee olla sosiaalisia ja ulospäinsuuntautuneita sekä kannustavia. Tutkimuksessa esiin nousi myös kyky tulla toimeen kaikkien muiden tiimiläisten kanssa sekä hyvät yhteistyötaidot.

”Kyllä siltä yhteyshenkilöltäkin vaaditaan tiettyjä luonteenpiirteitä, että se pärjää siinä hommassa. Pitää olla vähän ulospäinsuuntautuneisuutta olla ja kykyä tulla toimeen kaikkien tiimiläisten kanssa, että ei niinku. Yhteistyötaitoja. En tiedä onko onnistunut kaikki kaikissa vuoroissa. Ei siihen mitään yleisöryntäystä oikeesti hirveesti ollut. Sieltä sitten, aika hyvin onnistunut siis kohtalaisesti onnistunut.” (E4)

”Kannustava ja tsemppaava. Se näyttää esimerkkiä, miten siellä pitäis olla mukana. Eli rooli on myös esimerkkinä toimiminen.” (E1)

”No kyllähän se on aika iso tekijä. Tietysti miten oot nyt saanut sen oman tiimin luottamuksen ja hyväksynnän.” (Y1)

4.3.2 Kannustaminen

Kuten esimiesten rooleissa, myös kannustaminen nousi esiin yhdeksi yhteyshenkilön rooleista. Esimiehen tavoin yhteyshenkilöiden tehtävänä on muutoksissa tarjota tukea muille tiimin jäsenille. Yhteyshenkilöt ovat henkilöitä, jotka ovat enemmän läsnä jokaisessa tiimin hetkessä. He ovat henkilöitä, jotka kuulevat ja näkevät muiden tiimin jäsenten ajatuksia muutoksesta paljon lähempää kuin esimiehet. He pystyvät huomioimaan muutoksen eri vaiheissa tilanteet, jossa tiimin jäsen/jäsenet kokevat tarvitsevansa kannustusta eteenpäin.

Tiimien toiminta perustuu yhteistyöhön, ja tämän vuoksi erityisesti muutoksissa yhteyshenkilöiden roolina ja tärkeänä tehtävänä on pyrkiä toiminnallaan siihen, että koko tiimi tavoittelee samaa asiaa.

”Yhteyshenkilön pitää olla sopiva, oikea. Semmonen, sen ei passaa olla mikään tuppisuu ja sen pitää olla vähän kans semmonen kannustava.” (E1)

”Pitäähän yhteyshenkilön pystyä kannustamaan muita jäseniä. Henkilö tukee ja tsemppaa muita eteenpäin, mikäli sille on tarvetta. ... Just se tiedottaminen niistä muutoksista ja kannustaminen. Ja sitten, että saatais porukka vetämään yhtä köyttä.”
(Y1)

Yhteyshenkilöiden rooleista muutoksissa keskusteltaessa nousi esiin useamman kerran heidän yhdenvertaisuutensa muiden tiimin jäsenten kanssa. Yhteyshenkilöt kokevat olevansa samanlaisia työntekijöitä, kuin muutkin tiimiläiset, mikä on ollut tarkoituskin.

”No mähän teen tuotannollista työtä ihan siinä missä muutkin, että ehkä niinkun. Eihän meillä ole minkäänlaista, mehän ollaan ihan samanlaisia työntekijöitä kuin kuka tahansa kaikki muutkin siinä tiimissä.” (Y4)

4.3.3 Viestintä

Esimiehet ja yhteyshenkilöt korostivat haastatteluissa yhteyshenkilön tärkeimmäksi rooliksi ja tehtäväksi muutostilanteissa viestin ja tiedon välittämisen molempiin suuntiin. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että tietoa jaetaan esimiehiltä yhteyshenkilöille, jotta heillä on valmiudet jakaa oikeaa tietoa eteenpäin tiimeissään. Muutoksiin liittyy aina paljon kysymyksiä ja epäselvyyttä, minkä vuoksi kohdeorganisaatiossa on haluttu ottaa yhteyshenkilöt esimiesten lisäksi viestimään oikeanlaista tietoa työntekijöiden keskuudessa, jotta huhuja ja väärää tietoa ei liikkuisi niin paljon ja ne saataisiin hallintaan nopeammin. Oikealla tiedolla pyritään takaamaan onnistuneet muutokset. On myös havaittu, että koska yhteyshenkilöt on valittu työntekijöiden keskuudesta, tuntevat he hyvin omat tiiminjäsenet ja pystyvät paremmin tunnistamaan tarpeet erityyillisille viesteille. Tällä tavoin he pystyvät kommunikoimaan ja viestimään asiaa paljon tapauskohtaisemmin. Yhteyshenkilöiden hyödyntämisen etu on myös siinä, että osalle työntekijöistä kynnys kysyä epäselviä asioita yhteyshenkilöltä on pienempi kuin kysyminen suoraan esimieheltä. Esimiesten ja yhteyshenkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa yhteistyön merkitys korostuu. Toimivan ja aktiivisen yhteistyön kautta saadaan kehitettyä heidän omaa ja samalla koko organisaation toimintaa eteenpäin.

”Viestinviejiä, vähän kuin tiedotetaan mitä on tapahtunut ja tapahtuu. Mitä tarvii tehdä, Tilauksia, mitkä on tärkeitä. En mä tiä, ei mun mielestä oikeestaan. Se on se isoin rooli se. Niin ja tasapuolisesti kaikille se viesti just mitä viedään.” (Y3)

”Niille tulee tulla tietoa paljon, koska ne välittää sitä tietoa eteenpäin ja niiden rooli on se, että ne, varsinkin just esimiehet infoaa vie tietoa eteenpäin näin että mitä sieltä on tullut. Ja se on vähän vaikee se. Ehkä se on taas se tiedonkulku niille se mitä ne pystyy. Eihän ne voi mennä ketään määräämään, että nyt sä meet harjoittelemaan tuonne, mut se ehkä. Ne on se yhteyshenkilö. Ne välittää sitä tietoa molempiin suuntiin. Ja pitää muistaa se, että ne jos sieltä joltain henkilöltä asia ne välittää sen tiedon ja ne myös antaa sen palautteen niille on takas jos on tullut jotain. Jatkuva vuorovaikutus sitä kautta. Ja siinä on paljon, että ne muistaa kaiken, ihmiset on erilaisia.” (E1)

Muutosten keskellä yhteyshenkilöiden käyttöön nähtiin hyvänä se, että kun he toimivat esimiehen apuna, tuo se sujuvuutta tuotantoon ja samalla he pystyvät tiedottamaan esimiestä nopeammin haasteellisista tilanteista. Yhteyshenkilöiden tärkeänä tehtävänä on, niin arjessa kuin muutoksessa, toimia viestinviejänä esimiehen ja tiimin jäsenten välillä. Tämä korostuu erityisesti organisaatioissa, joissa henkilöstömäärä on suuri. Yhteyshenkilöiden avulla organisaatioissa pystytään nopeammin ja paremmin vastaamaan mahdollisiin viestinnällisiin haasteisiin. Heidän avullaan viestintää pystytään tehostamaan ja parantamaan molempiin suuntiin.

” Mä en oo käynyt viemässä ajo-ohjetta tai muuta niin se ottaa yhteyttä et mitenäs nyt jatketaan.” (E2)

Yhteyshenkilöt näkevät, että heidän roolinsa ilmenee lähinnä tiedottamisen ja asioista viestimisen, molempiin suuntiin, kautta. Tutkimuksessa nousi esiin termi ”viestinviejä”, joka kuvastaa hyvin yhtä heidän tärkeintä tehtäväänsä.

”Yhteyshenkilöiden rooli on muutoksessa vähän kuin sanansaattaja. Esimiehen apuvoima, joka vaan vie sen tiedon, mitä mä en välttämättä ite. Se auttaa siinä tiedon viemisessä. Tottakai myös oman tiimin semmonen ns. peräänkatsominen. Eihän tietenkään esimiesasemassa oleminen, mutta se, että katsois, että se homma toimii siellä. Jos on vikoja tai muita siellä, niin vie ite sitä eteenpäin. Toimii siinä, mutta jos tottakai

tarvii siinä niin apua tulee. Sitten myös jos tulee kentältä päin, niin tuo minulle sitä tietoa jos tarvii jotain ihan mitä vaan. Ohjelmia muita. Että se viesti tulee esimiehelle, ettei mee tuntia kahta, jos minä en ole käynyt siellä, niin saattaa että linjat seisoo tai muuta.” (E2)

”No, tottakai et miten ne sen ilmaisee. Eihän ne voi ruveta sitä ohjaamaan siinä mielessä kuin minä ohjaisin, ne ei voi olla työnjohtoa. Vaan se on niin, että niidenkin pitäis kertoa sitä asiaa, että mikä on se minun tavoite ja miten se ryhmä tai tiimi siihen pääsee.” (E2)

”Tiedottaa taas esimiehelle sieltä tiimin sisältä ongelmista ja onnistumisista ja. Oman työnsä tekeminen tietysti, ettei se mihinkään jää tietenkään.” (E4)

4.3.4 Avustavien töiden tekeminen ja organisointi

Yhteyshenkilön tehtäväksi ja rooliksi nähtiin tuotannon näkökulmasta tarkasteltaessa toimiminen esimiehen apuna organisoitumisessa ja tuotannon suunnittelussa. Yhteyshenkilöt pystyvät tiimeissään katsomaan, että tiimin jäsenet organisoituvat vuoroissaan oikein ja ottavat organisoitumisessa huomioon tuotannon tilanteen. Tiimi pystyy järjestäytymään oikein ja jakamaan henkilöt sinne, missä tarvitaan apuja tai missä mahdollisesti on liikaa henkilöitä, niin jakamaan heitä kriittisempiin pisteisiin. Kohdeorganisaatiossa on esimiehillä vuoroissaan suuri määrä työntekijöitä, ja tämän vuoksi yhteyshenkilöiden rooli on tärkeä myös järjestäytymisessä.

”Eli just vie sitä, viestittää molempiin suuntiin, kahtoo vähän sitä, että henkilöt osaa mennä oikeille paikoille et missä tarvitaan vähän apuja mikä on nyt sillä kertaa tärkeä piste et tuolla pitää olla henkilö ja tuolla nyt on semmonen joka tällä hetkellä joutaa.” (E1)

”Kyllä niiden vähän sitäkin pitää olla eli suunnittelijoita (tuotannon). Et on se pelisilmä siihen hommaan, koska niillä on se tieto, mitä muilla ei siinä vuorossa oo, koska mähän en voi kaikille antaa ja välittää viestiä. Ja heillä on se tieto sähköpostissa tai paperilla.” (E1)

”Sit tavallaan, mikä niinku on yhteyshenkilön tehtävä on tuo huoltojen tai remonttien kirjaaminen Sappiin ja semmoinen joo viestiminen. Viestintuojan titteliähän sitä silloin tultiin tarjoomaankin.” (Y4)

4.3.5 Muutoksen tarkoituksenmukaisuuden esiin tuominen

Muutokseen liittyy aina viestimisen haaste. Tärkeää on saada oikeaa tietoa tarpeeksi liikkeelle, jotta henkilöstö on tietoinen tilanteesta. Kohdeorganisaatiossa nähtiinkin, että muutoksissa yhteyshenkilöt ovat merkittävässä asemassa viestin oikeellisuuden varmistamisessa. Heidän tehtävänsä on ohjata muutokseen kuuluvia huhuja ja mietteitä oikeaan ja positiiviseen suuntaan. He pystyvät tarkentamaan mahdollista väärää yksityiskohtia ja oikaisemaan väärät huhut. Samalla yhteyshenkilöt pystyvät muutoksen keskellä tuomaan esimiehille ja johdolle tietoon työntekijöiden huolia, jotta niihin pystytään vastaamaan ja reagoimaan. Tällä tavoin lisätään organisaation muutosvalmiutta ja taataan onnistuminen muutoksissa.

Viestinnän osalta varsinkin esimiesten keskuudesta nousi esiin yhteyshenkilöiden rooli ohjata muutoksen sisäistämistä oikeaan suuntaan sekä viestiä ja tarkentaa henkilöille muutoksen tarkoituksenmukaisuutta. On huomioitava, että organisaatiot koostuvat hyvin erilaisista jäsenistä. Tiimien yhteyshenkilöiden ollessa lähempänä muiden arkea, kuulevat he aikaisemmin muiden ajatukset ja mahdolliset huolet muutosta kohtaan. Samanaikaisesti yhteyshenkilöt pystyvät huomioimaan kohdat, jotka on ymmärretty väärin ja korjaamaan käsitykset oikeanlaisiksi. Aremmat henkilöt pystyvät myös helpommin esittämään kysymyksiä muutoksesta yhteyshenkilölle. Tällä tavalla he saavat vastaukset kysymyksiinsä ja toisaalta yhteyshenkilöt pystyvät viemään tietoa eteenpäin esimiehille. Näin varmistetaan, että kuullaan kaikkia, vältetään suurempaa muutosvastarintaa ja reagoidaan muutokseen liittyviin ongelmakohtiin, kun yhteyshenkilöt ovat samanaikaisesti mukana kokemassa ja elämässä muutosta muiden työntekijöiden joukossa.

”Heidän (yhteyshenkilöiden) roolinsa muutoksissa. Kun on paljon asioita mitä ei kerrota ääneen, johtuen siitä, että ne on työntekijöiden keskinäisiä asioita, että koetaan jos nämä kerrotaan ääneen, niin se ei ole suotavaa. Niin heidän tehtävänsä on tätä pinnan alla väreilevää huhumyllyä ohjata positiiviseen suuntaan, oikeille urille ja välttää sieltä sitä

disinformaatiota. Tai korjata sitä ja myöskin nostaa työntekijöiltä oikeat huolet ja asiat niinku päivänvaloon sinne esimiehelle ja hakee niihin vastauksia ja vastata. Jos jotkut on ujoja ja piilossa, niin vastata myös niihin kysymyksiin mitä tämä ujo ei uskalla esittää julkisesti. Et semmoinen jokapäiväinen kanssakäyminen on heidän hommaansa ja elää muutoksessa mukana kokemassa sitä. Eli olla tekemässä toisten, siinä ryhmässä.” (E5)

4.3.6 Tiimityö ja sen luominen

Haastatteluissa nousi esille yhteyshenkilöiden osallistuminen muutoksen toteutukseen eli tiimin ohjaajana toimiminen. Näin he voivat auttaa tiimiään, ja koko organisaatiota, jotta heillä on tiiminä paremmat valmiudet muutokseen ja samalla parempi kokonaiskuva tehtaan toiminnasta. Yhteyshenkilöt voivat myös auttaa muutosvalmiuden luomisessa siten, että he ovat luomassa tiimilleen, ja koko kohdeorganisaatioon yhdessä tekemisen henkeä. Tehtävät hoidetaan fiksusti yhdessä. Kaiken kaikkiaan kohdeorganisaation toiminta perustuu yhdessä tekemiseen, yhden tiimin toiminta vaikuttaa toisten tekemiseen, joten koko työ on yhdessä tekemistä. Jokainen työntekijä on osa kokonaisuutta.

”Ottamalla jossain määrin osaa siihen muutoksen toteutukseen niin kuin ohjaajan roolissa, että tota heillä lähtökohtaisesti heillä on paremmat valmiudet ja parempi kokonaiskuva, niin toimia sen mukaisesti vähän kuin neuvonantajana siellä porukassa, että tehdään näin, tehdään näin ilman, että heillä on mitään esimies asemaa. Korostetaan sitä, että tehdään asiat fiksusti, porukalla. Ja luoda sitä me-henkeä. Siinä se on se yhteyshenkilöiden täky.” (E5)

Tutkimuksessa nousi esiin, että yhteyshenkilöiden rooli ja tehtävät ovat osittain osastokohtaisia. On osastoja ja työpisteitä, joissa yhteyshenkilöiden rooli on selkeästi isompi kuin toisissa. Osa tutkimuksessa haastatelluista esimiehistä/yhteyshenkilöistä arveli, että organisaatiosta löytyy pisteitä, joissa yhteyshenkilöiden roolia ei juuri ole, tai yhteyshenkilön rooli ei paljon korostu. On myös osastoja, joissa esimiehen rooli korostuu enemmän työnsuunnittelussa ja työnohjauksessa, kun taas toisissa paikoissa yhteyshenkilöt ja tiimi itsessään organisoituvat tilanteen mukaan itsenäisesti. Tavoiteorganisaatiomuutoksessa on nimenomaan pyrkimyksenä tiimien itsenäisempi

toiminta ja organisoituminen. Kuten tutkimuksessa havaitaan, on muutos tämän suhteen vielä alussa.

”Se riippuu tuosta osastosta hyvin paljon (mitä yhteyshenkilöt tekee). Tässä on semmosiakin työpisteitä, missä ei tarte tehdä yhtään mitään. Alkupäässä se on ihan käskytystä. Sinä sinne, sinä sinne, sää meet huomenna tuonne. Ne suunnittelee sitäkin ja sitten tuolla toisessa päässä ne ohjaa tuotantoa lähtevien listan mukaan.” (E3)

Itseohjautuvuudesta on jo esimerkkejä monista työelämän tilanteista. Haastatteluissa nousi esiin yhteyshenkilöiden tärkeys tiimin uudelleenorganisoiduessa esimerkiksi sairauspoissaolotilanteissa. Tämä on yksi tavoiteorganisaatiomuutoksen tavoitteista. Koska esimiehillä on vuorossaan aina suuri määrä alaisia, nousee tiimien itseohjautuvuus tärkeäksi tekijäksi tuotannon sujuvuuden ja tehokkuuden näkökulmasta.

”Niin eli yhteyshenkilöt tietää monesti paremmin kuin työnjohto, että ketä on töissä. Monesti tiedetään etukäteen, meille tulee viestiä työntekijöiltä, että en tule töihin. Ennen kuin se viesti on, vaikka työnjohtaja on saanut sen viestin, mutta ennen kuin se työnjohtaja tulee, tavallaan siihen aloitus. Ennen kuin se kiertää siihen sun omaan työpisteeseen, me ollaan jo pystytty itse järjestämään jo se homma alkuun jo siinä vaiheessa eli täyttämään ne kriittisimmät paikat. Itsenäisesti täyttään ne paikat ennen kuin työnjohto varsinaisesti tulee paikalle.” (Y4)

Työnjohtajat näkevät, että yhteyshenkilöiden tehtäviin kuuluu myös ilmoitusten tekemistä eri järjestelmiin. Osa puolestaan koki, etteivät ainakaan tässä vaiheessa tiedä, miten yhteyshenkilöiden työnkuvaa voitaisiin kehittää. Haasteena tutkimuksen tekemisen aikoihin nousi tutkijan mielestä se, että eri osastot ovat hyvin erilaisissa vaiheissa ja eri pisteissä yhteyshenkilöiden työn- ja tehtäväkuvat eroavat toisistaan.

”Onhan niille opastettu se HSE-korttien teko, mutta sehän pitää osata jo kaikkien muidenkin kuin yhdyshenkilöiden. Mutta noita Sappi-kortteja ja muita. Kyllähän ne niitä tekeekin oman työnsä ohella, on siihen aina muutama minuutti semmoista aikaa löytyy kyllä. Emmää oikeen niinku tiedä mitä muuta niille teettäis sitten lisää.” (E4)

4.3.7 Järjestäytyminen

Yhdeksi yhteyshenkilöiden tehtäväksi nousi haastatteluissa esimiehiltä ajatus, että yhteyshenkilöiden rooliin kuuluu tiimin kerääminen yhteen. Yhteyshenkilöt nähtiin henkilöinä, jotka vastaavat siitä, että tiimi kasaantuu tai järjestäytyy kokoon viestintää varten. Tuotannon tehtävien näkökulmasta on tärkeää, että yksi henkilö jokaisessa tiimissä kerää muut tiimiläiset yhteen ja yhdessä he voivat miettiä seuraavat toimintatavat, jotta jokainen tiimin jäsen tietää miten toimitaan. Tämä tuo muutoksella haettua joustavuutta ja ketteryyttä tehtäviin.

”Järjestäytyminen työtehtäviin ja viestin vieminen.” (E4)

”Viestin viemisen ja järjestelmien käytön lisäksi varmaan että ne pitäis jos tulee jotain uutta tai jotain tarvis, niin kutsuis sen porukan kasaan ja kertois asian tai mitenkä toimisivat ja muuta. Ois enemmän esillä siinä.” (E2)

4.3.8 Ohjaaminen ja toiminnan kehittäminen

Yhteyshenkilön tehtävänä on antaa apua ja opastaa muita muutosten keskellä. Yhteyshenkilön roolina on toimia esimiesten ja henkilöstön rajapinnassa myös ohjaamisessa. Yhteyshenkilöillä pitää itsellään olla paljon tietoa ja taitoa tai intoa selvittää asioita. He näyttävät omalla esimerkillään mallia ja opastavat muita tiimin jäseniä uusien taitojen opettelussa.

”Se ei oo ihan niin kuin luottamusmies, mutta ei oo semmoinen pomokaan. Jotain ehkä sen väliltä. Tavallaan niin kuin semmoinen pitäis ehkä osata kuunnella ja antaa ehkä apua joissain asioissakin. Tota, mutta sitten tietenkin tietää siitä työstäkin aika paljon.” (Y2)

Haastatteluissa nousi esiin, että toiminnan kehittäminen ja uusien toimintamallien esiin tuominen on yksi yhteyshenkilöiden tehtävistä. Tuotannon kannalta ajateltuna työntekijöillä on paljon käytännön kokemusta ja näkemystä, ja usein heiltä tulee paljon hyviä ideoita toimintamallien kehittämisestä tuotannon kannalta entistä sujuvammiksi. Tällä on merkittävä rooli organisaation kehittymisen kannalta.

”Yksi mitä yhteyshenkilöt myös tekevät viestinnän tukemisen lisäksi on ideoiden kertominen, mitä nousee sieltä työntekijöiltä työstä. Me päästään entistä pienempiin asioihin kiinni elikkä heille syntyy ajatuksia ja ideoita, joita voi mahdollisesti toteuttaa tai sitä pääsee niinku jalostamaan isommiksi ajatuksiksi. Ja nämä ovat sitten niitä tärkeitä tuotannon sujuvuudessa ja kehittämisessä.” (E5)

4.4 Yhteenveto tuloksista

Analysoidessa muutosvalmiuden rakentumista esimiesten ja yhteyshenkilöiden näkökulmasta havaittiin, että kaikki samat muutosvalmiuden rakentumisen osat korostuivat vähintään toisella tämän muutoksen agenttien vastauksissa. Osa tekijöistä oli yhtenäisiä molemmille ja osa ilmeni vain toisten agenttien vastauksissa.

Tämän tutkimuksen tulokset muutosvalmiuden rakentumisesta tukevat Holt ym. (2007) esittämää ajatusta, jossa muutosvalmius rakentuu eri osatekijöistä. Näitä osatekijöitä ovat muutoksen sisältö, prosessi, olosuhteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Tutkimuksessa löydettiin kuitenkin eroavaisuuksia esimiesten ja yhteyshenkilöiden näkemyksissä. Taulukkoon 5 on koottu mallin mukaisesti ja perustuen haastateltavien näkemyksiin eri osa-alueista ne, jotka ovat ilmenneet tämän tutkimuksen haastatteluissa.

Taulukko 5. Muutosvalmiuden rakentuminen muutosagenttien näkökulmasta

	Esimiehet	Yhteyshenkilöt
Muutoksen sisältö		
Tahto ja tarve muutokselle	x	
Muutoksen syyt	x	
Olosuhteet		
Ympäristö ja motivaatiotekijät	x	x
Yhteisen tavoitetilän luominen		x
Prosessi		
Viestintä	x	x
Kouluttaminen	x	
Johtaminen	x	
Osallistaminen		x
Muutoksen vaikutukset laajemmin		x
Henkilökohtaiset ominaisuudet		
Asenne	x	x
Pelot	x	x
Yksilöt	x	
Osaaminen ja luottamus omaan osaamiseen ja oppimiseen	x	x
Suhtautuminen, avoimuus	x	
Ohjaaminen	x	

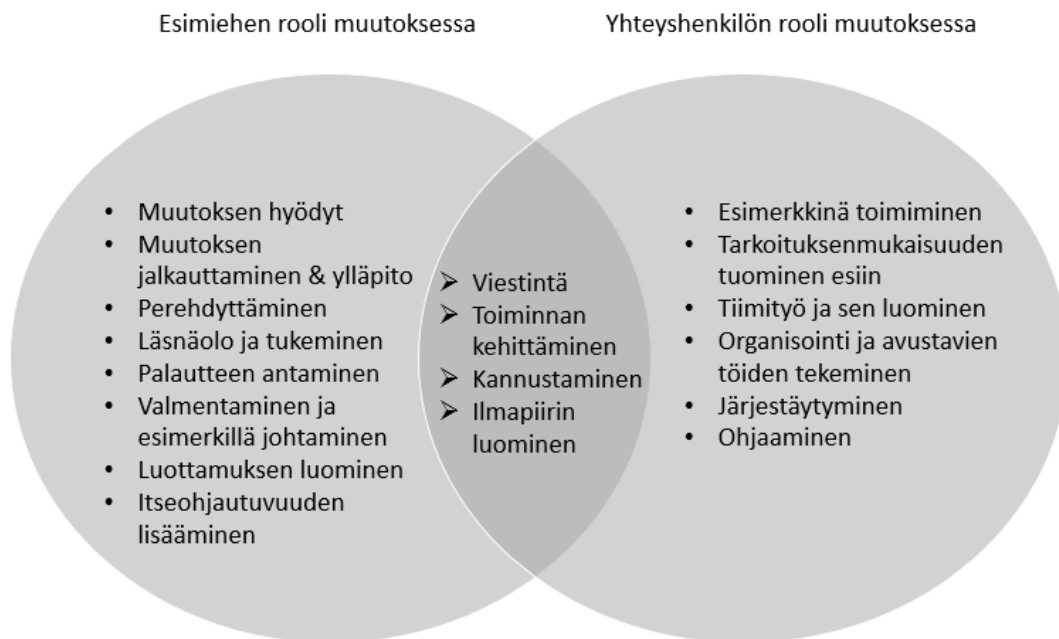
Suurin yhteneväisyys vastauksista välittyi näkemyksestä siitä, että muutosvalmiuden rakentumiseen tarvitaan ympäristö- ja motivaatiotekijöitä, viestintää, asennetta sekä osaamista. Taulukosta voidaan havaita, että muutoksen sisältöön liittyvät kokonaisuudet korostuvat pelkästään esimiesten näkemyksissä. He näkivät, että tarve ja syyt muutokseen kuuluvat osaksi muutosvalmiuden rakentumista. Yhteyshenkilöt korostivat puolestaan yhteisen tavoitetilän luomisen merkitystä.

Muutosvalmius nähtiin koostuvan esimiesten mielestä kouluttamisesta ja johtamisesta. Yhteyshenkilöt nostivat puolestaan esille mukaan ottamisen merkityksellisyyden muutosvalmiutta rakentavana tekijänä. He myös näkivät, että muutosvalmius syntyy, kun organisaatiossa on tiedossa mihin asioihin muutos vaikuttaa laajemmin ajateltuna.

Henkilökohtaiset ominaisuudet kuuluvat osaksi muutosvalmiuden rakentumista. Asenteella nähtiin olevan suuri merkitys muutosvalmiuteen ja muutoksessa

onnistumiseen. Asenteista pelot nousivat esiin molemmilta sisäisiltä agenteilta, ja niihin organisaatioissa olisi hyvä kiinnittää huomiota. Esimiehet toivat tutkimuksessa esiin yksilön merkityksen koko muutoksen onnistumiseen ja muutosvalmiuteen samoin kuin suhtautumisen ja avoimuuden muutoksia kohtaan. Henkilökohtaisista ominaisuuksista ohjaaminen nostettiin esimiesten keskuudesta yhdeksi muutosvalmiuden rakentumisen osa-alueeksi.

Muutosvalmiuden rakentumisen lisäksi tutkimuksessa on tarkasteltu organisaation sisäisten muutosagenttien rooleja muutoksessa. Organisaatiossa on käytössä esimiesten lisäksi yhteyshenkilöt. Yhteyshenkilöt haluttiin ottaa mukaan tähän tutkimukseen, jotta pystytään tarkastelemaan, miten heidän roolinsa näyttäytyvät muutoksessa. Empirian perusteella havaitut case-organisaation esimiesten ja yhteyshenkilöiden roolit on kuvattu kuvioon 11.



Kuvio 11. Organisaation sisäisten muutosagenttien roolit muutoksen alkuvaiheessa

Kuviosta voidaan havaita, että organisaation sisäisillä muutosagenteilla on omien roolien lisäksi yhteisiä rooleja. Käyttämällä useammanlaisia organisaation sisäisiä muutosagentteja, saadaan organisaatioissa parannettua viestintää, toiminnan kehittämistä, kannustusta sekä ilmapiirin luomista. Erityisesti viestintä on koettu usein muutoksen kulmakiveksi, ja tutkimuksen tulokset osoittavat, että käyttämällä yhteyshenkilöitä

yhtenä sisäisenä muutosagenttina, pystytään organisaatiossa vastaamaan viestinnällisiin haasteisiin. Tätä kautta muutoksen onnistuminen kasvaa lisäten samalla organisaation jäsenten muutosvalmiutta. Viestiminen tunnistettiin yhteyshenkilöiden merkittävimmäksi rooliksi. Muutoksessa sekä toimintatapojen ja kulttuurin muokkaamisessa kannustamisella ja ilmapiirin luomisella on suuri merkitys. Myös koko organisaation kehittymisen kannalta on merkittävää, että toiminnan kehittäminen lähtee organisaation ja yksikön kaikilta tasoilta kohti yhteistä päämäärää.

Yhteisten roolien lisäksi tutkittavan organisaation sisäisillä muutosagenteille tunnistettiin omia rooleja. Esimiesten roolit liittyivät muutoksen hyötyjen viestimiseen, muutoksen jalkauttamiseen ja uusien asioiden ylläpitoon valmentaan, perehdyttään ja esimerkiksi johtamisen kautta. Tutkimuksessa nähtiin tärkeäksi, että esimiehet ovat läsnä ja tarjoavat tukea henkilöstölleen luoden samalla luottamusta. Kuten esimiestyössä, myös muutoksen keskellä esimiesten tulee antaa palautetta. Kohdeorganisaation tavoiteorganisaatiomuutoksella tavoitellaan itseohjautuvuutta, ja itseohjautuvuuden lisääminen nousi yhdeksi esimiesten rooleista muutoksessa.

Tutkimuksen tulosten perusteella esimiesten rooleihin kuului esimerkiksi johtaminen ja valmentaminen, kun taas yhteyshenkilöiden rooleiksi nousi vielä tarkemmin esimerkkinä toimiminen työpisteillä ja asennoituminen uusia toimintatapoja kohtaan. Myös ohjaaminen nähtiin heidän roolikseen muutoksessa. Yhteyshenkilöt nähtiin olevan avainasemassa tiimityön kehittämisessä ja luomisessa. Muutoksessa yhteyshenkilöt pystyvät avustamaan esimiehiä organisoitumisessa ja järjestäytymisessä, mistä on suuri hyöty isossa tehtaassa ja isoissa alaismäärissä. Tutkimuksen tulosten perusteella nähdään, että esimiesten roolit painottuvat johtamiseen ja valmentamiseen, kun taas yhteyshenkilöiden rooleissa korostuu tiimin toiminnan kehittäminen lisäten itseohjautuvuutta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Muutosvalmiuden rakentaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mistä tekijöistä kohdeorganisaation muutosvalmius rakentuu organisaation sisäisten muutosagenttien näkökulmasta sekä millainen on muutosagenttien rooli muutoksessa. Kirjallisuuskatsauksen avulla selvitettiin, mitä organisaatiomuutokset tarkoittavat, millaisia erilaisia organisaatiomuutoksen tyyppejä ja malleja on. Tämän jälkeen tarkasteltiin muutosasenteita ja muutoksen kokemista. Tutkimuksessa haluttiin nostaa tutkittavaksi ilmiöksi muutosvalmius ja sen rakentaminen organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa. Muutosvalmiuden rakentamisen ja luomisen kohdalla haluttiin selvittää, mitkä ovat organisaation sisäisten muutosagenttien roolit ja tehtävät muutoksessa. Case-organisaation muutos on luonteeltaan laaja ja kohdistuu koko organisaatioon.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää, mistä kohdeorganisaation muutosvalmius rakentuu organisaation sisäisten muutosagenttien näkökulmasta. Muutosvalmiutta lähdettiin tarkastelemaan Holtin ym. (2007) luoman mallin pohjalta, mikä otettiin selkeäksi lähestymistavaksi muutosvalmiuden tutkimuksessa. Mallissa muutosvalmius rakentuu muutoksen sisällön, prosessin, olosuhteiden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Tämä voidaan nähdä myös tämän tutkimuksen empiirisen osan perusteella. Tulokset osoittavat, että yhtäkään Holtin ym. (2007) esittämää muutosvalmiuden osa-aluetta ei voi jättää huomioimatta. Tämänkin tutkimuksen valossa jokainen Holtin ym. (2007) esiin nostama osa-alue on tärkeä muutosvalmiuden syntymiselle.

Empirian pohjalta voidaan havaita, että muutoksen alkuvaiheessa vain esimiehet korostivat muutoksen sisältöä muutosvalmiuden osana. He näkivät, että organisaation jäsenten muutosvalmius rakentuu kun tiedetään muutoksen taustalla vaikuttavat syyt ja tarve. Smith (2005) kuvaa, että onnistuneessa muutoksessa on tärkeää saada aikaan ja tuoda esille muutoksen tarve. Hänen mukaansa monissa muutosyrityksissä organisaatioiden työntekijät eivät ole hahmottaneet muutostarvetta, mikä on heikentänyt

muutosvalmiutta ja muutoksen onnistumista. Organisaatioissa tulisi tuoda selkeästi ilmi nykytilan ja tavoiteltavan tilan eroavaisuudet sekä positiivisia odotuksia muutosta kohtaan, joilla saadaan luotua motivaatiota sekä valmiutta muutokseen organisaatioissa. Tämä voidaan nähdä hyvin tämän tutkimuksen empiirisen osion perusteella esimiesten näkemyksessä. Esimiehet nostivat esille muutoksen sisällön osaksi muutosvalmiutta, mikä selittynee heidän asemallaan. Esimiesten on johdon lisäksi pystyttävä esittämään syitä uusien toimintatapojen käyttöönottoon ja perusteltava, miksi nykyiset toimintatavat eivät ole hyväksyttäviä (Self ym., 2009, 172). Syy, miksi yhteyshenkilöt eivät nostaneet muutoksen tarpeita ja syitä osaksi muutosvalmiutta voi selittyä organisaatiokulttuurilla. Kohdeorganisaatiolla on Suolahdessa pitkä historia, ja toimintatavat ovat olleet pitkään samanlaisia. Yksikössä on totuttu perinteiseen johtajuuteen ja siihen, että hierarkkisesti toimitaan ylhäältä alaspäin.

Valtee (2002) on kuvannut muutoksen ohjaamista ulkoapäin muutokseen mukautumiseksi, sopeutumiseksi ja sietämiseksi. Hänen mukaansa henkilöstö ei aina ymmärrä muutoksen tavoitteita tai syitä. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, että tavoitteita ja syitä ei henkilöstön keskuudessa ymmärrettäisi, vaan tavoitteita ja syitä ei huomata riittävässä määrin yksilön puolelta selvittää. Kohdeorganisaation tavoiteorganisaatiomuutoksella pyritään lisäämään nimenomaan organisaation jäsenten itseohjautuvuutta ja uteliaisuutta, lisätä heidän tietoa ja ymmärrystä toiminnasta laajalaisemmin. Tätä kautta lisätään henkilöstön aktiivisuutta selvittää syyt ja tarpeet muutoksiin, millä saadaan kasvatettua muutosvalmiutta. Tiimit toimivat joustavasti vastaten organisaation tarpeisiin mukautuvasti sekä jäsenet toimivat itsenäisesti ja motivoituneesti. Tätä kautta kohdeorganisaatio pystyy vastaamaan muutoksiin dynaamisemmin, kun organisaatiosta löytyy muutosvalmiutta, tahtoa ja toimintaa.

Holtin ym. (2007) mallissa olosuhteilla viitataan esimerkiksi ulkoisen ympäristön tuomiin haasteisiin ja vaativuuteen. Tässä tutkimuksessa muutosvalmiuden yksi osa-alue on olosuhteet, joka koostuu kohdeorganisaatiossa ympäristöstä (sisäinen ja ulkoinen) ja motivaatiotekijöistä sekä yhteisen tavoitetilan luomisesta. Ympäristö nousi esiin molempien organisaation sisäisten muutosagenttien keskuudesta osaksi muutosvalmiuden rakentumista. Kohdeorganisaatiossa on oivallettu ympäristön merkitys osana muutosvalmiutta.

Yhteisen tavoittilan luominen on tärkeää muutokselle ja muutosvalmiudelle. Ja haastatteluiden perusteella koettiin, että nämä tekijät ovat rakentamassa muutosvalmiutta. Asia nousi esiin yhteyshenkilöiltä. Kotter (1996) kuvaa organisaatiomuutoksen yhdeksi alun vaiheeksi vision ja strategia laatimisen sekä muutosvisiosta viestimisen. Näiden avulla saadaan luotua hyvää pohjaa sekä lisäämään ymmärrystä tarpeesta muutokseen. Kohdeorganisaatiossa nähdään, että tiimin yhteishenki, tavoitteen ja muutoksen hahmottaminen oikein ja samalla tavalla sekä sitoutuminen muutokseen ovat keskeisessä roolissa muutoksen onnistumiseen. Tuloksissa korostui jo tiimimäinen ajattelu, ja kuinka sitä kautta yhteisellä tavoitteella ja sitoutumisella saadaan luotua onnistuneita muutoksia ja muutosvalmiutta yksilöihin, tiimeihin sekä koko organisaatioon. Armenakis ym. (1993) kuvaavat muutosvalmiuden olevan yksilöllisen tekijän lisäksi sosiaalinen ilmiö. Organisaation jäsenten muutosvalmiudella rakennetaan muiden jäsenten, tiimien sekä koko organisaation valmiutta muutoksiin. Organisaation toiminnan kehittämisen, muutosten läpiviemisen ja muutoksessa onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää huolehtia muutoksen vision ja strategian viestimisestä.

Muutosprosessi kokonaisuudessaan kuuluu yhtenä tärkeänä osatekijänä muutosvalmiuteen. Kuten Holt ym. (2007) ovat todenneet, prosessit viittaavat muutoksen käytännön toteutukseen sisältäen myös johtamisen ja johdon suhtautumisen. Tämä näkyy myös empiirisen osion perusteella, sillä johtaminen näyttäytyi esimiesten mielestä osana prosessia muutosvalmiuden rakentumisessa. Myös Kotter (1996) on muutosmallinsa muutoksen alkuvaiheissa huomionut johtamisen ja johdon sitouttamisen osana muutosprosessia. Johtaminen nähtiin kulmakivenä muutoksen alkuvaiheissa vaikuttaen yksilön suhtautumiseen muutokseen ja muutosvalmiuteen. Organisaation jäsenten asenteita pystytään muokkaamaan juuri tehokkaalla muutosvalmiuksien johtamisella. Onnistuessaan siinä, saadaan aikaiseksi hyväksymistä ja valmiuden lisääntymistä muutosta kohtaan vähentäen vastustusta. Täten johdon on tärkeää keskittyä luomaan valmiutta, eikä keskittää voimavaroja vastustuksesta ylipääsemiseen. (Self, 2007, 11–13.) Huomattavaa on, että yhteyshenkilöt eivät suoraan nostaneet johtamista osaksi muutosvalmiutta muutoksen alkuvaiheessa.

Muutosprosessin kohdalla korostuu osaaminen, kouluttaminen, ja työyhteisön jäsenten tietotaito. Kouluttaminen on ollut yksi Kotterin & Schlesingerin (1979) muutosvalmiuden luomisen metodeista. Tiedollinen ulottuvuus ja osaamisen ulottuvuus voidaan

tehdasympäristössä tunnistaa valmiutta lisääviksi tekijöiksi. Organisaation tarjotessa ammattitutkintoa työntekijöille, tunnistettiin ne potentiaalisiksi koulutuksiksi edistään ja kasvattaen henkilöstön tietoutta, kasvattaen näkemyksiä sekä tarjoten mahdollisuuden syventää osaamistaan. Ymmärryksen ja osaamisen kasvattaminen on kohdeorganisaatiolle merkittävää myös kokonaisvaltaisemman näkemyksellisyyden näkökulmasta, jotta muutosvalmiutta saadaan kasvatettua entisestään. Vakola ja Nikolau (2005, 169–170) ovat havainneet koulutuksilla olevan paljon merkitystä työntekijöiden asenteisiin muutosta kohtaan.

Prosessi-ulottuvuuden kohdalla viestintä nousi tämän tutkimuksen yhdeksi eniten esiin tulleista aihealueista muutosvalmiutta rakentavana tekijänä molemmilta organisaation sisäisiltä muutosagenteilta. Armenakis ym. (1993) kuvaavat, että muutosviestin tulee olla tarkoin mietittyä, suunnitelmallista ja uskottavaa ottaen huomioon myös muutoksen yksilöllinen ja kollektiivinen vaikutus. Tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että organisaation sisäisten muutosagenttien näkökulmasta korostuivat viestinnän suunnitelmallisuus ja viestinnän määrä. Jo ennen muutosta ja pitkin muutoksen etenemistä tarvitaan tietoa, sillä nähtiin tärkeäksi, että on tärkeää pystyä viestimään eteenpäin muutoksen vaikutukset. Tätä kautta saadaan luotua organisaatioissa sitoutumista ja valmiutta, ja organisaation jäsenten valmistautuminen muutokseen on paremmalla tasolla taaten paremman onnistumisen. Smithin (2005, 410) mukaan juuri tiedottamalla saadaan aikaiseksi työntekijöiden varmuutta, sitoutumista ja kasvatettua halua osallistua muutokseen. Agenttien tulee hänen mukaansa personoida ja mallintaa muutoksella tavoiteltua organisaatiokulttuuria.

Tutkimuksen perusteella voidaan huomata, että yhteyshenkilöt kokivat, että muutosvalmius rakentuu myös osallistamisesta ja siten, että työntekijöillä olisi mahdollisuus päästä mukaan vaikuttamaan asioihin juuri muutoksen alkuvaiheissa. Osallistaminen nähdään jopa kriittisenä tekijänä. Voidaan myös todeta, että osallistamisella on yhteys muutosvalmiuteen. Kotter (1996) on sisällyttänyt malliinsa organisaation eri toimijoiden osallisuuden eri vaiheissa nähdessä sen merkityksen muutosprosessissa. Smith (2005, 410) näkee, että henkilöstöä voi mahdollisuuksien rajoissa osallistaa muun muassa harkittaessa erilaisia vaihtoehtoja tai myös päätöksentekoon. Tällä tavoin saadaan sitoutettua henkilöstöä muutokseen, luotua luottamusta sekä otettua laajemmin huomioon eri näkökulmat takaamaan muutoksen

onnistumista. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan nähdä, että osallistamisen kautta saadaan luotua lisää ymmärrystä muutokseen ja muutoksen tärkeyteen synnyttäen hyväksyntää ja sitoutumista. Siten saadaan kasvatettua muutosvalmiuden määrää ja parantamaan muutoksen onnistumista. Myös Piderit (2000, 783) on tunnistanut tärkeäksi henkilöstön tuen ja innostumisen muutosta kohtaan onnistuneessa muutoksessa. Vakola ja Nikolaou (2005, 163, 170) ovat todenneet korkeasti sitoutuneiden työntekijöiden olevan halukkaampia näkemään vaivaa ja panostamaan muutosprojektin eteen. Tämä myös selittää heidän positiivisia asenteita muutokseen. Osallistamisen nouseminen esiin kohdeorganisaation sisäisiltä muutosagenteilta ilmentää organisaation jäsenten halukkuutta päästä mukaan muutokseen jo aikaisemmissa vaiheissa. Esimiehethän ovat usein mukana muutosprosesseissa jo aikaisemmissa vaiheissa, mutta yhteyshenkilöiden ja työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin hyvissä ajoin nähtiin tärkeäksi. Myös johtamisen ja toiminnan tavat selittävät sitä, miksi vain yhteyshenkilöt kokivat osallistamisen tärkeäksi tässä tutkimuksessa. Toisaalta voidaan ajatella, että osallistaminen on yksi tärkeimmistä ja helpoimmin toteutettavista tekijöitä sitouttaa henkilöstöä muutokseen ja luoda organisaatioon valmiutta. Esimiehillä on tärkeä rooli muutosvalmiuden luomisessa ja ylläpitämisessä. Mikäli esimiehet huomaavat osallistamisen tärkeyden ja toteuttavat sitä aktiivisesti, pystyvät he siten kehittämään organisaation jäsenten ja samalla koko organisaation muutosvalmiutta.

Muutosvalmiuden osaksi havaittiin kuuluvat kokonaisvaltainen ja laajemman ajattelutavan omaaminen. Muutosvalmius syntyy siitä, että muutoksen vaikutukset ymmärretään laajemmin. Metsä Wood Suolahdessa vaneritehtailla työ on kokonaisuudessaan alusta loppuun tiimityötä. Tehdasympäristössä työskentelyssä on osattava nähdä oma tehtävä tärkeänä osana kokonaisprosessia. Sama pätee myös organisaatiomuutoksiin. Tämä ilmeni yhteyshenkilöiden keskuudesta, mikä on hyvin positiivinen asia. Kohdeorganisaatiosta voidaan havaita, että keskiö on siirtymässä entistä vahvemmin kokonaisuuden hahmottamiseen ja tiimityöhön. Syy, miksi esimiehet eivät nostaneet asiaa samalla tavalla esille selittynee organisaation aiemmista toimintatavoista.

Henkilökohtaiset ominaisuudet muodostavat neljännen osatekijän, jolla luodaan kokonaisvaltaista muutosvalmiutta. Tällä Holt ym. (2007, 236–239) ovat tarkoittaneet työntekijöiden luottamusta omaan osaamiseensa ja muutoksen tuomiin hyötyihin ja kehitysmahdollisuuksiin. Tässä tutkimuksessa henkilökohtaisiin ominaisuuksiin

kuuluvat asenne, yksilöt itsessään, osaaminen ja luottamus omaan osaamiseen ja oppimiseen, suhtautuminen muutokseen sekä ohjaaminen.

Jokainen tässä tutkimuksessa haastateltu henkilö nosti asenteen tärkeäksi osaksi muutosvalmiuden rakentumisen osia. Kun organisaation jäsenillä on oikeanlainen suhtautuminen, asenne, muutoksia kohtaan, heillä ja koko organisaatiolla on korkeampi muutosvalmiuden taso ja muutoksen onnistumisen mahdollisuudet kasvavat. Jo muutosvalmiuden kuvauksessa ilmenee sana asenne (Armenakis ym., 1993). Eliaksen (2009, 39) mukaan juuri asenne on kulmakivenä muutoksessa. Hänen mukaansa asenne on ratkaisevana tekijänä muutoksen onnistumisessa tai epäonnistumisessa. Negatiivinen asenne johtaa mitä todennäköisemmin muutoksen vastustamiseen, kun taas positiivisella asenteella syntyy tukemista muutokseen. Tämä ilmeni myös hyvin kohdeorganisaation haastateltavien näkemyksissä. Haastateltavat näkivät asenteen ratkaisevan paljon. Heidän mielestään negatiivinen suhtautuminen näkyy heti henkilöissä ja painottivatkin, että negatiivisuudella ei tulisi lähteä liikkeelle. Valtee (2002) on tunnistanut muutoksen henkisen prosessoinnin vaiheita. Hän näkee, että on tyypillistä, että alkuvaiheessa, muutoksesta kuullessaan, henkilöt tuntevat toimintakyvyttömyyttä, pysähtymistä sekä voimattomuuden tunnetta. Tästä seuraa hänen mukaansa muutoksen vähättelyä, jopa masennusta. Näiden vaiheiden jälkeen seuraa vasta realiteettien hyväksymistä ja uuden hyväksymistä vähitellen päättyen muutoksen sisäistämiseen. Nämä vaiheet kuvastavat sitä, kuinka henkilöt lähtevät liikkeelle juuri negatiivisuuden ja vastustamisen kautta. Organisaatioille olisi kuitenkin parempi, mikäli alkuvaiheita ei koettaisi kovin voimakkaina, tai osa vaiheista jäisi kokematta tai negatiiviset vaiheet voitaisiin ohittaa (lähes) kokonaan. Self ym. (2007, 215) toteavat, että organisaatiota kohtaan tunnettavat positiiviset tunteet auttavat työntekijöiden vastaanottavaisuudessa muutoksiin. Myös Elias (2009, 39) tukee tutkimuksellaan samaa asiaa. Smith (2005, 410) nostaa innostuksen luomisen muutosta kohtaan kriittiseksi tekijäksi. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että Valteen (2002) esittämän alun vastustuksen jälkeen, organisaatiossa nähdään, että alun vastustelun jälkeen muutos on alettu vähitellen hyväksymään. Haastateltavat painottivat kuitenkin, että positiivisen näkökulman valitseminen vie pitkälle. Tutkimus vahvistaa käsitystä, että organisaatioissa tulisi pystyä vastaamaan oikeanlaiseen, positiiviseen näkökulmaan, mikä tulisi saada rakennettua jo osaksi organisaatiokulttuuria. Jokainen jäsen pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan muihin ja näyttämään

esimerkkiä. Etenkin esimiehet toivoivat, että suhtautuminen uuteen ja muutoksiin ei alkaisi aina negatiivisuudella.

Asenteista muutospelko tuli esiin tämän tutkimuksen haastatteluissa. Pelko voi liittyä oman työpaikan tai työpisteen menettämiseen, uuden oppimiseen tai omaan osaamiseen. Esimiesten tai organisaation ei ole helppoa vastata tai johtaa muutostilanteissa pelkoja tai negatiivisia tunteita. Viestintä ja avoimuus nousevat tärkeään asemaan. Tutkimuksen tulokset tukevat sitä, että osallistaminen auttaa vähentämään muutospelkoja. Vakola ja Nikolaun (2005, 160–171) mukaan pelkoja ja epävarmuutta voidaan vähentää tehokkaalla viestinnällä. He toteavat, että kun työympäristö on rakennettu hyvin ja aikataulutus on selkeä, pystytään jo niilläkin vähentämään stressiä ja epävarmuutta. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan huomata, että organisaation muutosvalmiudessa yksilöt ovat keskiössä. Muutokset ja muutosten onnistuminen lähtee nimenomaan yksilöistä ja heidän asenteistaan ja suhtautumisestaan muutosta kohtaan. Huomattiin, että asiat muuttuvat ympäristössä jatkuvasti. Myös yksilölliset tekijät, kuten ikä, nousi tässä tutkimuksessa esille selittävänä tekijänä. Osaaminen ja ohjaaminen nähtiin tutkimuksen perusteella yhdeksi muutosvalmiuden osaksi juuri esimiesten keskuudesta. Heidän näkemyksen mukaan ohjaaminen on yksi tärkeä osa muutosvalmiuden luomista ja ylläpitämistä, mikä selittynee heidän työroolillaan. Juuri erilaisuuden johtaminen ja hallinta tuo oman haasteen esimiestyöhön, mutta se on tärkeässä roolissa. Kokeminen ja suhtautuminen sekä merkitysten luominen on subjektiivista, vaikka on löydetty yhteisiä ja yleisiä piirteitä tavoista muutokseen sopeutumiseen (mm. Valtee, 2002). Muutosten tuomissa, epävarmoissa tilanteissa johtaminen ja sen osaaminen eri tavoin on merkittävää. Organisaation jäsenten erilaisuus kokea ja tuntea uusia asioita ja muutoksia korostuu ja tätä kautta korostuu myös esimiestyö. Esimiesten on tunnettava alaisensa, jotta he voivat olla rakentamassa muutosvalmiutta yksilöihin sekä samalla koko organisaatioon.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että muutosvalmius on hyvin monitahoinen ilmiö, ja se koostuu monista eri tekijöistä. Tässä tutkimuksessa on mukana kahdenlaisia organisaation sisäisiä muutosagentteja, jotka korostivat monia samoja asioita muutosvalmiuden rakentumisessa, mutta tutkimuksessa pystyttiin löytämään myös eroavaisuuksia heidän näkemyksissään. Osa asioista selittyy organisaatiokulttuurilla ja aikaisemmilla toimintatavoilla. Organisaation tiedostaessa muutosvalmiuden rakentumisen eroavaisuudet ja samankaltaisuudet, sisäisten

muutosagenttien näkökulmasta, tarjoaa se organisaatiolle tiedon lisäksi mahdollisuuden vaikuttaa ja panostaa eri osa-alueisiin. Siten organisaatio pystyy tukemaan ja olla rakentamassa muutosvalmiutta, sitouttamassa henkilöstöä muutokseen sekä parantamassa muutoksen onnistumista. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa radikaalin muutoksen alkuvaiheissa muutosvalmius sisältää kaikki Holt ym. (2007) esittämät muutosvalmiuden osa-alueet, eikä yhtäkään niistä voi jättää pois tämän tutkimuksen valossa. Tutkimuksen keskeisin löytö on osallistamisen merkityksen korostuminen kaikissa muutosvalmiuden osa-alueissa.

5.2 Organisaation sisäisten muutosagenttien roolit muutoksessa

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millainen on muutosagenttien rooli muutoksessa. Tutkimuksessa tarkasteltiin kahdenlaisten organisaation sisäisten muutosagenttien rooleja organisaatiomuutoksessa. Muutosagenttien vaikutusta työntekijöiden muutosvalmiuteen ovat tutkineet Armenakis ym. (1993). He ovat tunnistanee, että agenttien ominaisuuksilla ja muutoksen sosiaalisella kontekstilla on suuri merkitys valmiuden luomisessa. Radikaalin muutoksen alkuvaiheissa havaittiin, että muutosagentteja voi olla organisaatiomuutoksessa useammanlaisia. Agenteilla tunnistettiin olevan selkeästi omat roolit, mutta myös yhteisiä rooleja, joilla pystytään tukemaan muutosvalmiutta ja muutoksen onnistumista. Tämän vuoksi työntekijöiden muutosvalmiuden lisäksi on tärkeää tarkastella johtajien rooleja muutosvalmiuden luojina. On todettu, että johtajat, jotka ymmärtävät muutosvalmiuden rakentumisen, pystyvät rakentamaan muutosvalmiita yhteisöjä ja ilmapiiriä tiimeille. (Walinga, 2008.)

Muutosagenttien yksi tärkeimmistä tehtävistä on viestiä muutoksen tarkoituksenmukaisuutta (Self ym., 2007, 213). Esimiesten rooleiksi muutoksessa ilmeni muutoksen hyötyjen esiin tuominen organisaation jäsenille, minkä kautta organisaatiossa saadaan lisättyä valmiuksia muutoksen kohtaamiseen ja muutoksessa onnistumiseen. Esimiehet ovat henkilöitä, jotka pystyvät lisäämään positiivista ajattelua tiimeissään. Tällä on merkitystä organisaation jäsenten merkityksellistämiseen, siihen miten jäsenet ymmärtävät ja tulkitsevat muutoksen sekä siihen, miten muutokseen asennoidutaan. Esimiehet pystyvät auttamaan työntekijöitä siinä, millaisena ihmiset näkevät muutoksen kokonaiskuvan. Muutoksen kokonaisuuden ymmärtäminen puolestaan vaikuttaa suoraan

suhtautumiseen muutokseen. Smithin (2005) mukaan työntekijät voivat olla muutosprosessin kulmakivi, auttaen onnistumaan tai estämään muutoksen onnistumisen.

Yhteyshenkilöiden rooleihin puolestaan nähtiin kuuluvan muutoksen tarkoituksenmukaisuuden esiin tuominen pitäen sisällään viestin oikeellisuuden varmistamisen. He ovat henkilöitä, jotka ovat enemmän läsnä työn arjessa koko työvuoron ajan. Näin heillä on hyvät mahdollisuudet varmistaa viestittyjen asioiden oikein ymmärtäminen arjessa, ja tarpeen tullen ohjata muutoksen hahmottamista oikeaan ja positiiviseen suuntaan. Yhteyshenkilöiden avulla muutoksen ymmärtäminen ja kokonaisuuksien hahmottaminen oikeanlaisiksi paranevat. Näillä nähdään olevan vaikutusta muutosvastarinnan vähenemiseen ja valmiuden syntymiseen.

Kohdeorganisaatiossa on haluttu ottaa yhteyshenkilöt mukaan toimintaan toiminnan eteenpäin viemistä nopeuttamaan. Muutosten aikana ja muutosvalmiutta luodessa on tärkeää, että organisaatiosta löytyy aktiivisia toimijoita, jotka pystyvät omalla esimerkillisellä toiminnallaan viemään tiimiä ja koko organisaatiota eteenpäin taaten organisaatioiden dynaamisuuden. Choi & Ruona (2011, 65) ovat myös todenneet, että muutosagenttien tulee korostaa organisaatiomuutoksen olevan jatkuva prosessi. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että yhteyshenkilöiden avulla pystytään vaikuttamaan moniin asioihin erityisesti isossa organisaatiossa. Yhteyshenkilöiden rooleista on havaittavissa, että heidän avulla voidaan vastata useisiin muutoksen haasteisiin heidän omien roolien sekä yhteyshenkilöiden ja esimiesten yhteisten roolien kautta.

Muutosprosessin jalkauttaminen sekä muuttuneiden toimintatapojen perehdyttäminen ja ylläpito kuuluu osaksi esimiesten rooleja muutosprosessissa. Kohdeorganisaatiossa yhdellä esimiehellä on suuri joukko alaisia, mikä luo omat haasteensa esimiestyölle. Tämän vuoksi uusien toimintatapojen juurruttaminen osaksi jokapäiväistä toimintaa on välttämätöntä. Mikäli muutosta ei jalkauteta, uusi toimintatapa unohtuu helposti ja organisaatiossa ajaudutaan takaisin vanhoihin toimintatapoihin. Esimiesten vastatessa muutoksen jalkauttamisesta, perehdyttämisestä ja ylläpidosta, yhteyshenkilöiden roolissa nähtiin korostuvan esimerkkinä toimiminen muille tiimin jäsenille sekä ohjaaminen. Heidän roolissaan korostuu tien näyttäminen ja muiden innostaminen. Tällä tavoin muutokset saadaan ajettua sisään nopeammin.

Läsnäolo, tukeminen sekä luottamuksen luominen kuuluvat osaksi esimiesten yleisiä rooleja, mutta niiden merkitys korostuu entisestään muutoksissa läpi koko muutosprosessin sekä varsinkin muutoksen alkuvaiheissa. Tämän on myös Armenakis ym. (1999) havainnut tunnistaessaan ensisijaisen tuen yhdeksi viidestä avaintekijöistä heidän muutosvalmiuden viitekehysessään. Esimiesten tulee huomioida henkilöstönsä yksilöllisyys ja pyrkiä tukemalla ja läsnäololla vaikuttamaan muutoksen positiiviseen kokemiseen ja vastustuksen minimointiin. Varsinkin suurien muutosten alkuvaiheissa esimiehiltä tarvitaan mukana olemista henkilöstön keskuudessa tarjoten tukea, kannustusta, läsnäoloa ja rauhoitusta. Piderit (2000, 790) toteaa, että muutosagenteilla voi tulla eteen tilanteita, joissa heidän kuuntelutaitonsa nousee tärkeämmäksi kuin muutoksesta viestiminen. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä näkökulmaa.

Tämän case-tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että muutosagenttien, tässä tapauksessa esimiesten, rooli muutoksen läpiviennissä on toimia valmentajana ja johtaa näyttäen esimerkkiä toiminnallaan. Myös Smith (2005, 410) on tunnistanut, että on tärkeää, että esimiehet eivät pelkästään puhu muutoksesta, vaan heidän on juuri omalla toiminnallaan näytettävä esimerkkiä uudesta kulttuurista. Kohdeorganisaation muutoksen ollessa hyvin laaja ja sen vaikuttaessa koko organisaatiokulttuuriin, esimerkillä johtaminen nousee entistä merkittävämpään asemaan. Sen ohella esimiesten tulee valmentaa ohjata organisaation jäsenten toimintaa. Esimiehillä valmentamisen noustessa tutkimuksessa esiin, tunnistettiin yhteyshenkilöiden rooliksi muutoksen läpiviennissä ohjaaminen. Nämä kaksi voidaan nähdä toisiaan tukeviksi toiminnoiksi. Gil (2003) toteaaakin, että onnistuneeseen muutokseen tarvitaan tehokasta johtajuutta. Onnistuneen muutoksen tunnistaa hänen mukaansa juuri johtamisesta. Tämän kohdeorganisaation muutoksen yhtenä päämääränä on saada aikaan itseohjautuvuutta, ja tutkimustulosten perusteella itseohjautuvuuden lisääminen nousi yhdeksi esimiehen rooleista tukemaan organisaation tavoitetta. Tuloksista käy ilmi, että itseohjautuvuutta saadaan luotua vapauden antamisella. Vapauden avulla tiimeille annetaan mahdollisuus miettiä omia, omaan tiimiin sopivia toimintatapoja. Siten työstä ja toimintatavoista syntyy joustavia, mikä on tarpeellista työn luonteelle. Tämä muutos on jo itsessään suuri kulttuurinen muutos kohdeorganisaatiolle, mikä saavutetaan valmentavalla ja kannustavalla johtajuudella.

Itseohjautuvuuden lisäämiseen liittyy yhteyshenkilöiden rooli, johon nähtiin tutkimuksen empiirisen osion perusteella kuuluvan organisointi ja avustavien töiden tekeminen. Organisointi ja avustavien töiden tekeminen liittyy läheisesti itseohjautuvuuden lisäämiseen. Organisaatiossa halutaan tarjota mahdollisuus, jossa tiimit pystyvät itsenäisesti järjestäytymään päivän tehtäviin ja joustavasti mukautumaan päivän aikana tuleviin tilanteisiin, mikä tukee ja selkeyttää työn hektisyyttä tuotannossa. Näin organisaatiossa pystytään tarjoamaan vapautta ja kehittämään kulttuuria ja johtajuutta antamalla vastuuta ja itsenäisyyttä. Myös järjestäytyminen tunnistettiin yhdeksi yhteyshenkilöiden rooleista muutoksen läpiviennissä ja kulttuurin kehittämisessä.

Kenties yksi tärkeimmistä yhteyshenkilöiden rooleista viestimisen ohella, etenkin tämän muutoksen osalta, on tiimityö ja sen luomisen tukeminen. Organisaation siirtyessä kohti moniosaajuutta ja tiimitoimintaa, korostuu tiimien yhteyshenkilöiden rooli juuri tiimityön luomisessa yhdessä muun tiimin ja esimiesten kanssa. Tähän tarvitaan yhteinen tavoite ja päämäärä, mitä tavoitellaan. Jokaisen on sitouduttava samaan tavoitteeseen ja päämäärään. Etenkin Suolahden kaltaisessa prosessiteollisuudessa toiminta perustuu yhteiseen toimintaan, jossa kaikilla on sama tavoite. Täten koko yksikön toiminta perustuu tiimityöhön, jossa tarvitaan jokaisen organisaation jäsenen toimintaa. Jokainen jäsen täydentää toisiaan muodostaen yhdessä lopputuotteen.

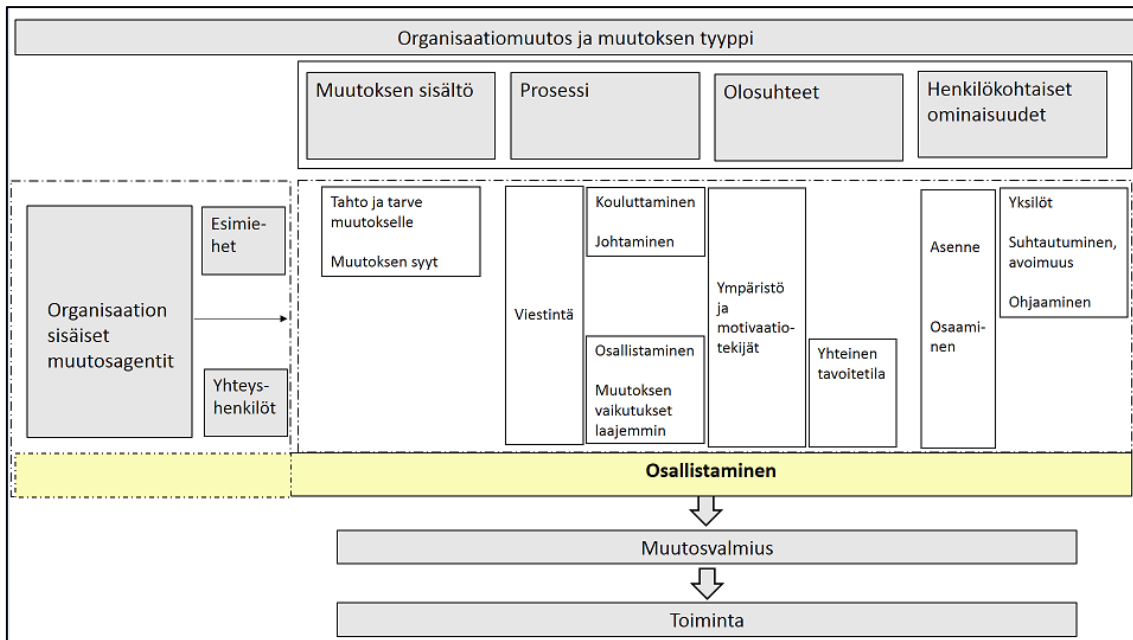
Esimiesten ja yhteyshenkilöiden rooleissa ilmeni myös yhteisiä rooleja, joita olivat viestintä, kannustaminen, toiminnan kehittäminen sekä ilmapiirin luominen. Viestintä koetaan usein muutoksissa kompastuskiveksi. Gil (2003, 308) toteaa, että mikäli viestintä koetaan liian vähäiseksi, epäselväksi tai muutoksen tavoitteet on ymmärretty väärin, johtaa se organisaatioissa huhuihin. Huhut puolestaan vähentävät henkilöstön sitoutumista muutosta kohtaan. Kohdeorganisaatiossa käyttämällä kahdenlaisten organisaation muutosagentteja pystytään vaikuttamaan siihen, että saadaan viestittyä entistä enemmän ja siten luotua valmiutta ja sitoutumista muutokseen. Molempien muutosagenttien tehtävänä on välittää viestiä molempiin suuntiin. Yhteyshenkilöitä käyttämällä organisaation muutosviestintä on nopeampaa ja kattavampaa, jotta väärää tietoa tai huhuja ei pääsisi syntymään.

Viestinnän rinnalla kannustaminen on tärkeää muutoksessa. Tässä tutkimuksessa kannustaminen nähtiin molempien organisaation sisäisten muutosagenttien rooliksi

muutoksen läpiviennissä. Kun molemmat agentit osaavat toimia kannustavasti, saadaan organisaatioon luotua hyvä ilmapiiri, jonka työntekijät tuntevat turvalliseksi, ja muutokseen pystytään sitoutumaan paremmin. Ilmapiirin luominen nousi myös yhdeksi yhteiseksi asiaksi esimiehillä ja yhteyshenkilöillä. Nystomin (1990) mukaan työntekijän ja muutosagentin välisellä suhteella on tärkeä rooli muutokseen sitoutumisessa. Oikeanlaisen ilmapiirin ja vuorovaikutteisen suhteen avulla organisaation muutosagentit saavat muutoksiin paremman tuen (Self ym. 2007). Walinga (2008) puolestaan nostaa esiin sen, että esimiesten tulee ymmärtää muutosvalmiuden periaatteet. Tällä tavoin he voivat luoda yhteisön, joka on muutosvalmis ja muutosvalmiin ilmapiirin omille tiimeille. Sama pätee tämän empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella myös yhteyshenkilöihin.

Case-tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toiminnan kehittäminen kuuluu osaksi esimiesten sekä yhteyshenkilöiden rooleja. Toiminnan monipuolinen kehittäminen on tärkeää organisaation toiminnan kannalta. Toiminnan kehittäminen kehittää samalla organisaation kulttuuria. Gilin (2003) mukaan kulttuurin kehittäminen kuuluu onnistuneeseen muutoksen johtamiseen. Kulttuurin kehittämisessä luodaan organisaatiolla yhteiset ja kestävät arvot.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että muutosagentteja voi olla organisaatiossa useammanlaisia. Käytettäessä useampaa kuin yhtä organisaation sisäistä muutosagenttia saa organisaatiot monia hyötyjä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että muutosagenttien kautta organisaatiossa pystytään vastaamaan paremmin viestinnällisiin, muutoksen jalkauttamiseen ja muutoksessa onnistumiseen sekä organisaatiokulttuurin kehittämiseen liittyviin asioihin. Molemmilla muutosagenteilla nähtiin olevan selkeästi omat roolit, mutta myös yhteisiä rooleja. Yhteisten roolien kautta muutoksen alkuvaiheessa saadaan lisättyä muutosviestintää, tiedonkulkua, kannustamista, ilmapiiriä sekä toiminnan kehittämistä. Muutosagentit nähdään tässä tutkimuksessa tärkeinä muutosprosessin toiminnan ja muutosvalmiuden kannalta. Kuvioon 12 on koottu malli muutosvalmiuden rakentumisesta ja esimiesten ja yhteyshenkilöiden roolien osallisuus valmiuden rakentumiseen.



Kuvio 12. Muutosvalmiuden rakentaminen

Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta löydettiin piirteitä, joiden pohjalta lähdettiin tarkastelemaan ja muokkaamaan viitekehystä, jotta se kuvaisi paremmin organisaation muutosvalmiuden rakentumista ja organisaation sisäisten muutosagenttien asemoitumista siihen. Esimiesten ja yhteyshenkilöiden näkemysten jaottelu on kuvattuna kuviossa 12, josta voidaan havaita molempien organisaation sisäisten muutosagenttien yhteiset ja omat näkemykset. Kuvioon on tuotu muutoksen sisällön, olosuhteiden, prosessin ja henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi haastatteluissa sekä teorioissa esiin noussut henkilöstön osallistaminen. Tämä nähtiin tarpeelliseksi nostaa mukaan selittämään ja rakentamaan muutosvalmiutta sekä muutosagenttien rooleja muutosvalmiuden rakentumisessa. Osallistamisen kautta saadaan löydettyä ratkaisuja ja pohtimaan työtehtäviä osana isompaa kokonaisuutta. Siten autetaan organisaation jäseniä ymmärtämään syyt ja tarve muutoksille paremmin sekä parantamaan muutoksen onnistumista. Samalla organisaation kulttuuria pystytään kehittämään osallistavammaksi. Organisaation jäsenten osallistaminen mukaan organisaatiomuutoksiin luo sitoutumista ja muutosvalmiutta. Osallistaminen on tämän takia kuvattuna koko prosessin laajuisena tekijänä.

5.3 Tutkimuksen kontribuutio

Tämä tutkimus tarjoaa teoreettista ja käytännöllistä kontribuutiota lisäten ymmärrystä siitä, mistä tekijöistä muutosvalmius rakentuu. Muutosvalmiutta on tutkittu melkoisen vähän, eikä muutosvalmiuden tutkimuksia löydy etenkin useamman eri sisäisen muutosagenttien näkökulmasta. Tulosten pohjalta havaittiin piirteitä, joiden pohjalta on muokattu viitekehystä kuvaamaan muutosvalmiuden rakentumista ja organisaation sisäisten muutosagenttien asemoitumista siihen.

Muutosvalmius nähdään koostuvan Holtin ym. (2007) neljästä tekijästä: muutoksen sisällöstä, olosuhteista, prosessista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Näiden lisäksi tutkimuksen perusteella mukaan tulisi liittää osallistaminen vahvemmin. Osallistaminen nähtiin tärkeänä tekijänä organisaation sisäisinä muutosagentteina toimivien, yhteyshenkilöiden, näkökulmasta. Osallistamisen avulla organisaation jäsenet pystytään sitouttamaan muutokseen entistä tiiviimmin sekä tuomaan lisänäkökulmia ja ajatuksia menestyksekkään toiminnan lisäämiseksi. Organisaatioissa olisikin ymmärrettävä, miten merkittävässä roolissa osallistaminen on muutosvalmiuden rakentumisessa.

Tämän lisäksi tutkimus lisää ymmärrystä siitä, millaiset roolit organisaation sisäisillä muutosagenteilla on muutoksessa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että muutosagentteja voi olla organisaatioissa useanlaisia ja tässä tutkimuksessa tutkittiin kahden eri muutosagenttityyppien rooleja muutoksessa; yhteyshenkilöiden sekä esimiesten. Heillä löydettiin olevan vahvasti omien roolien lisäksi yhteisiä rooleja. Hyödyntämällä useampia eri muutosagentteja, pystytään organisaatiossa vastaamaan paremmin viestinnällisiin, toiminnan kehittämiseen, kannustamiseen sekä hyvän ilmapiirin luomiseen liittyviin haasteisiin. Tutkimus auttaa myös organisaatioita ymmärtämään, millaiset tekijät vaikuttavat organisaation jäsenten muutosvalmiuteen sekä kuinka muutosagentteja voidaan hyödyntää organisaatiomuutosten onnistuneessa läpiviennissä. Kun organisaatioihin luodaan muutosvalmiutta, pystytään sillä takaamaan muutosten onnistuminen.

Tämän tutkimuksen yhtenä keskeisistä teorian kontribuutioista on se, että tutkimuksessa on kerätty yhteen useiden eri tutkijoiden näkemyksiä. Tässä tutkimuksessa on laajennettu organisaation sisäisiä muutosagentteja koskevaa tietoa esimiesten lisäksi yhteyshenkilöihin, joita on harvemmin tutkittu. Siksi tässä tutkimuksessa on tarjolla uutta tietoa muutosvalmiuden rakentamisesta organisaatiossa sisäisten muutosagenttien näkökulmasta sekä heidän rooleistaan.

Kohdeorganisaation tavoiteorganisaatiomuutoksella haetaan kulttuurin muuttumista perinteisestä hierarkkisesti toimintatavasta ja hierarkkisesta johtamisesta kohti itsenäisiä tiimejä. Kohdeorganisaatiolla tarjoutuu tämän tutkimuksen tulosten ja havaintojen myötä mahdollisuus tarkastella muutosvalmiuden rakentamista eri tekijöiden kautta. Ottamalla huomioon nämä tekijät ennen tulevia muutoksia, organisaatiossa pystytään parantamaan muutosvalmiutta ja muutosten onnistumista. Lisäksi tutkimus tarjoaa organisaatiolle tarpeellista tietoa esimiesten ja yhteyshenkilöiden roolista muutoksissa. Toisin sanoen näiden sisäisten muutosagenttien roolin selkiyttäminen ja tiedostaminen tulisi huomioida organisaation toiminnassa.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioissa, joissa käydään läpi organisaatiomuutoksia ja pohditaan muutosvalmiuden rakentamisen ja lisäämisen lisäksi sisäisten voimavarojen hyödyntämistä takaamaan onnistunut organisaatiomuutos. Muutosvalmius on tekijä, mitä tarvitaan jokaiseen onnistuneeseen organisaatiomuutokseen. Organisaation jäsenten muutosvalmiudella saadaan kasvatettua koko organisaation muutosvalmiutta. Tämä lisää muutosten onnistumista vaikuttaen organisaation menestymiseen.

5.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Organisaatiomuutokset ja muutosvalmius ovat ilmiöinä moniulotteisia ja laajoja. Tämän vuoksi tutkimuksen rajaus on merkittävässä roolissa tutkimustiedon saamiseksi. Tämä tutkimus on rajattu muutosprosessin alkuvaiheeseen ja tarkastelemaan muutosvalmiuden rakentamista sekä organisaation sisäisten muutosagenttien roolia. Case-organisaation muutosagentit, esimiehet ja yhteyshenkilöt, mahdollistivat molempien tutkimisen osana muutosvalmiuden rakentamista sekä heidän roolien tarkastelun.

Tämän tutkimuksen osalta tulee huomioida, että tutkimus kohdistui tietyllä toimialalla toimivan yhden organisaation yhteen yksikköön. Haastateltavina oli sekä esimiehiä että yhteyshenkilöitä. Haastatteleamalla työntekijöitä tai ylempää johtoa tulokset olisivat olleet mitä todennäköisemmin ainakin osittain erilaisia. Myös eri toimialan tutkimuksessa haastattelut olisivat todennäköisesti antaneet osittain erilaisia tuloksia. On huomioitava, että haastattelut on tehty juuri ennen muutosprosessin uudelleenkäynnistämistä. Mikäli muutoksen tutkiminen olisi suoritettu vielä aikaisemmassa tai myöhäisemmässä vaiheessa, olisivat tutkimuksen tulokset todennäköisesti antaneet jossain määrin erilaisia johtopäätöksiä ja näkemyksiä.

Tutkimuksessa tapaus on ainutlaatuinen ja tutkimuksen tulokset voivat olla soveliaita samankaltaisissa organisaatioissa kuin kohdeyritys. Asiasta ei voida olla täysin varmoja ilman, että tehtäisiin jatkotutkimusta, joka todistaisi laajempaa yleistettävyyttä. Tutkimuksen tavoitteena on ollut tutkittavan aiheen ja tapauksen ymmärtäminen monipuolisesti, eikä tilastollisten yleistettävyyksien esittäminen. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 121). Yhden tapauksen tutkimuksia on kritisoitu yleistettävyyden ja tieteellisen arvon vuoksi. Yksittäinen tapaustudkimus antaa kuitenkin tietoa tutkimuskohteena olevasta yhdestä ilmiöstä tietyssä kontekstissa ja olosuhteissa. Siten yksittäisen tapauksen tutkimiselle löytyy hyviä tarpeita ja selityksiä. (Yin, 2003, 39–42.) Tulosten yleistettävyyden haaste voidaan tunnistaa tutkimuksen rajoitteena. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut kuvata erityisesti Metsä Wood Suolahden esimiesten ja yhteyshenkilöiden näkemyksiä muutosvalmiuden rakentumisesta ja muutosagenttien rooleista muutoksen alkuvaiheissa.

Tämä tutkimus voidaan nähdä sisäisesti validina tutkimuksena, sillä tulosten pystytään osoittamaan olevan tulosta tästä tutkimusprosessista. Teoreettisesta viitekehyksestä ja aineiston keruun menetelmästä voidaan esittää perusteellisia valintoja. Aineistoa kerätessä saavutettiin saturaatiopiste, sillä haastattelut eivät tarjonneet enää uutta tietoa tutkimukselle. Haastateltavat ovat vastanneet tutkimukseen anonymisti, mikä kasvattaa tämän tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi analyysimenetelmistä, tutkimuksen tuloksista ja tulkinnasta sekä tutkimuksen johtopäätöksistä voidaan esittää perusteellisia valintoja.

Tutkijan työskentely kohdeyrityksessä voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Haastatteluissa haastateltavat kuitenkin ymmärsivät haastattelijan roolin olevan eri kuin normaaleissa työtehtävissä. Tämä auttoi tuomaan haastateltavien näkökulmia esiin mahdollisimman objektiivisesti. Kohdeorganisaatiossa työskentely on myös antanut positiivisia hyötyjä tutkimuksen aikana ja tarjotessa uusia näkökulmia kohdeorganisaatiolle.

Tämä tutkimus antaa hyvän tarkastelupohjan esimerkiksi kvantitatiiviselle jatkotutkimukselle, mikäli tämän tutkimuksen havaintoja halutaan yleistää koskemaan laajemmin eri ympäristöjä. Siten tulosten yleistettävyyden mahdollistuisi. Jatkotutkimuksen kannalta muutosvalmius ja organisaation sisäiset muutosagentit näyttäytyvät varsin ajankohtaisina ja mielenkiintoisina tutkimusaiheina. Erityisesti useamman eri muutosagenttien hyödyntäminen muutoksissa ja heidän roolien tutkiminen tunnistettiin tarpeelliseksi. Siten olisi mahdollista pureutua vielä syvemmälle heidän asemoitumiseen ja merkittävyyteen muutosvalmiuden luomisessa ja muutoksessa onnistumisessa. Jatkotutkimuksen kannalta yhteyshenkilöiden tutkiminen laajemmin näyttäytyy tarpeellisenä ja mielenkiintoisena aihekokonaisuutena. Heidän roolin tarkastelu ja kehittyminen tarjoaisivat hyvän aiheen jatkotutkimukselle. Lisäksi muutosvalmiuden luomisen ja rakentumisen tutkiminen havaittiin tärkeäksi eri ympäristöissä.

Tämän tutkimuksen keskittyä muutoksen alkuvaiheeseen, tarjoavat muutoksen eteneminen ja toteuttaminen kiinnostavan lähtökohdan jatkotutkimuksille. Lisäksi hyväksi jatkotutkimusaiheeksi tunnistettiin organisaation jäsenten suhtautumisen tutkiminen muutoksen edetessä.

LÄHTEET

- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2002). Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Feild, H. S. (1999). Making Change Permanent: A Model for Institutionalizing Change Intervention. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 97–128.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Andrews, J., Cameron, H. & Harris, M. (2008). All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 300–314.
- Bernerth, J. (2004). Expanding Our Understanding of the Change Message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52.
- Bouckennooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal Applied Behavioral Science*, 46(4), 500–531.
- Burke, W. W. (2014). *Organization Change: Theory and Practice*. California: SAGE Publications, Inc. 4.painos.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Development and Renewal*. Gosport: Pearson Education Limited.
- Choi, M. & Ruona, W. E. A. (2011). Individuall Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73.
- Coch, L. & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512–532.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for Organizational Change: A

- Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioural Correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychological Society*, 75, 377–392.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A. & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442.
- Elias, S. M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37–55.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gill, R. (2003). Change management – or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307–318.
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki:Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki:Gaudeamus.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Jansen, K. (2000). The Emerging Dynamics of Change: Resistance, Readiness, and Momentum. *Human Resource Planning*, 23(2) 53–55.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L. & Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities of Change Implementation Success: The

- Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361–386.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Tekijät ja Otava.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotter, J. P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L.A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L.A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. July-August, 1–11.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. (1999). *Matkaopas muutokseen: Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Larkin, T. J. & Larkin, S. (1994). *Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Lehman, W. E. K., Greener, J. M. & Simpson, D. D. (2002). Assessing Organizational Readiness for Change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22, 197–209.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical papers*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward change. *Human Resource Development*, 4, 8–32.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Madsen, S., Miller, D. & John, C. R. (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213–233.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for Managing reorientation. *The Academy of Management Executive*, 3(3), 194–204.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32(2), 77–97.
- Nelson, L. (2003). A Case Study in Organizational Change: Implications for Theory. *The Learning Organization*, 10(1), 18–30.
- Nystrom, P. C. (1990). Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers. *Group & Organisation Studies*, 15, 296–312.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritolahti, J. (2009). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOY.
- Pasmore, W. & Fagans, M. (1992). Participation, individual development, and organizational change: A review and synthesis. *Journal of Management*, 18(2), 375–397.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of -management*, 39(1), 110–135.
- Sashkin, M. & Burke, W. (1987). Organizational Development in the nineteen-eighties. *Journal of Management*, 13, 393–417.
- Self, D. R. (2007). Organizational change - overcoming resistance by creating readiness. *Development and Learning in Organizations: An Internal Journal*, 21(5), 11–13.
- Self, D. R., Armenakis, A. A. & Schraeder, M. (2007). Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reaction. *Journal of Change Management*, 7(2), 211–229.
- Self, D. R. & Schraeder, M. (2009). Enhancing the Success of Organizational Change. Matching Readiness Strategies with Sources of Resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167–182.
- Setälä, M-L. (1994). *Seireenien laulut. Muutoksen läpivienti johdon työnä*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library Management*, 26(6/7), 408–412.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2012). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160–174.
- Valli, R. & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: PS-kustannus.
- Valtee, P. (2002). *Uhkista mahdollisuuksiksi: Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organization. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Walinga, J. (2008). Toward a Theory of Change Readiness: The Roles of Appraisal, Focus and Perceived Control. *The Journal of applied behavioral science*, 44(3), 315–347.
- Weber, P. S. & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291–300.
- Weiner, B. J., Amick, H. & Lee, S-Y.D. (2008). Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change: A Review of the Literature in Health Services Research and Other Fields. *Medical Care Research and Review*, 65(4), 379–436.
- Woodman, R. (1989). Organization change and development: New areas for inquiry and action. *Journal of Management*, 15, 205–228.
- Yin, R. 2003. *Case Study Research. Design and Methods. 3th Edition*. Thousand Oaks, Sage Publications.

Muut lähteet

Organisaation sisäinen materiaali

Metsä Group (2017). Yhtiö. Saatavilla

<http://www.metsagroup.com/fi/yhtio/Pages/default.aspx> (viitattu 12.4.2017)

Metsä Group (2017). Saatavilla

<http://www.metsagroup.com/fi/yhtio/strategia/Pages/default.aspx> (viitattu 12.4.2017)

Metsä Wood (2017). Saatavilla <http://www.metsawood.com/fi/yritys/Pages/Yritys.aspx> (viitattu 12.4.2017)

LIITEET

LIITE 1: Haastattelurunko

Taustatiedot

Kertoisitko hieman itsestäsi, kuka olet ja mistä työtehtäväsi koostuvat?
Kauan olet työskennellyt Metsä Woodissa?

Muutosvalmius

Mistä tekijöistä muutosvalmius rakentuu?
Kuinka organisaatiossa luodaan henkilöstölle mahdollisuudet ja olosuhteet muutosvalmiuteen?
Kuinka valmiutta voitaisiin kehittää ja lisätä henkilöstölle?
Millä keinoin luodaan innostusta muutosta kohtaan?

Organisaatiomuutoksen sisältö ja prosessi

Kertoisitko minulle muutoksesta, minkälainen muutos on kyseessä?
Mitkä ovat muutoksen päätavoitteet ja syyt muutoksen aloittamiseen?
Miten muutos on tähän asti edennyt?
Miten se tulee jatkossa etenemään?
Mitkä tekijät ovat muutoksessa haastavia tekijöitä ajatellen nykytilaa ja tavoiteltavaa tilaa?

Muutosvalmius tähän muutokseen

Miten näet, että henkilöstö kokee ja on kokenut tulevan muutoksen?
Minkälaiseksi näet henkilöstön muutosvalmiuden tätä muutosta kohtaan? Minkälaisia valmiuksia heillä on muutoksen onnistumisen takaamiseen?
Millaisilla työkaluilla jalkauttaisit muutosta henkilöstölle?
Miten valmius jatkuvaan muutokseen saavutetaan?

Organisaation sisäiset muutosagentit, esimiehet

Minkälainen rooli esimiehellä on muutoksessa?
Miten esimies voi luoda ja tukea työntekijöiden muutosvalmiutta?
Millaisena näet esimiehen tuen merkityksen muutoksessa?

Organisaation sisäiset muutosagentit, yhteyshenkilöt

Millainen on yhteyshenkilöiden rooli muutoksessa?
Miten yhteyshenkilöt voi luoda ja tukea työntekijöiden muutosvalmiutta?
Millä tavoin yhteyshenkilöt helpottavat esimiehen roolia muutoksen läpiviennissä?

Mistä esimiehen ja yhteyshenkilön suhde muodostuu?

Kuinka esimiehet ja yhteyshenkilöt voivat tukea muutosvalmiutta yhdessä?

Johtaminen muutoksen alkuvaiheissa

Mitkä ovat henkilökohtaiset mielikuvasi onnistuneesta johtamisesta muutoksen alkuvaiheissa?
Miten nämä mielikuvat ovat toteutuneet omassa/esimiehen johtamisessa?
Miten muutosjohtamista voisi entisestään parantaa?
Millainen johtamistyyli on mielestäsi tehokkain muutoksessa?
Kuinka johto voi edistää ja tukea muutoksessa onnistumista? Millä tavoin luodaan mielestäsi muutosmyönteistä organisaatiokulttuuria?